Sari Nyrhinen

KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN JOHTAMISEN TYÖVÄLINEENÄ

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi AMK

Huhtikuu 2011

KUVAILULEHTI

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	**Opinnäytetyön päivämäärä** 28.4.2011
Tekijä(t) Sari Nyrhinen	**Koulutusohjelma ja suuntautuminen** Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen ylempi Amk-tutkinto

Nimeke
Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä

Tiivistelmä
Kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisessa lähiesimiehen tärkeä työväline, jonka tavoitteena on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat työntekijän yksittäistä osaamisen kehittymistä sekä hänen ammatillista kasvuaan ja kehittymistään. Organisaation kehityskeskusteluprosessia suunniteltaessa on tärkeää huomioida organisaation erityispiirteet ja räätälöidä kehityskeskustelujen toteutus oman ”organisaation näköiseksi” niin, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla toivottujen hyötyjen syntymistä.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kehityskeskustelujen sisältöä ja käytänteitä Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa entistä paremmin vastaamaan henkilöstön ja organisaation tarpeita. Kehittämistyö oli osallistava toimintatutkimus, jossa tutkimusaineistoa kerättiin henkilöstöltä lomakekyselyn ja focus group -teemahaastattelujen avulla. Tutkimusaineiston sisällön analyysissä nousi vahvasti esille pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Tutkimusaineiston sisällön analyysin ja teoriatiedon pohjalta Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistoon muodostui uudistettu kehityskeskustelumalli: koulutusaloittain toteutettavat kollegiaaliset ryhmäkeskustelut sekä henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on yhteinen ymmärrys arvoista, tavoitteista, visiosta ja strategiasta. Se mahdollistaa avoimen keskustelun perustehtävästä, resursseista sekä työ- ja toimintamalleista. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun tavoitteena on esimiehen ja työntekijän yhteinen ymmärrys arvoista, tavoitteista sekä ammatillisen osaamisen haasteista ja kehittämisen kohteista. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun aikana laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteet tukevat kollegiaalisen tiimin sekä organisaation tavoitteita, visiota ja strategiaa. Ryhmäkehityskeskustelut liittyvät strategiseen johtamiseen ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut henkilöstöjohtamiseen. Näillä molemmilla on merkittävä yhteys osaamisen johtamiseen.

Asiasanat (avainsanat)
strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut

Sivumäärä	Kieli	URN
80 s.+ liitteet 13 kpl	suomi	

Huomautus (huomautukset liitteistä)

Ohjaavan opettajan nimi Yliopettaja Leena Uosukainen	**Opinnäytetyön toimeksiantaja** Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto

DESCRIPTION

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	**Date of the master's thesis** 28.4.2011
Author(s) Sari Nyrhinen	**Degree programme and option** Master´s Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services

Name of the master's thesis

Development discussions as a tool for competence management

Abstract

In competence management development discussions are an important tool for a manager whose aim is to motivate his/her staff to the best possible performance, commitment and development. At best the development discussions support the employee towards the development of his/her particular competence area and his/her professional growth and development. When planning the process of development discussions it is important to take into consideration the specific characteristics of the organisation and thus to design the implementation of the discussions to "look like the organisation". In this way it is possible to reach the desired benefits from the development discussion process.

The aim of this thesis was to improve the contents and practices of development discussions in Savonlinnan Vocational College to better meet the demands of the staff and the organisation. The research material for this thesis was collected from the staff by using a questionnaire and focus group theme interviews. Analysing the research results showed a strong emphasis on pedagogical leadership and personnel management. Based on the analysis of the research material and theoretical framework a renewed development discussion model was designed for the use of Savonlinnan Vocational College: collegial specific group and personal development discussions to be carried out in each educational sector. The aim of the group discussions is a common understanding of the values, goals, vision and strategy. This enables open discussion about the basic function and resources as well as work and activity models. The aim of the personal development discussion is a common understanding between the employee and the superior about the values and goals as well as the challenges in professional competences and areas of development. During the development discussion a personal development plan is made for the employee. The goals of the plan support the goals of the collegial group and also the goals, vision and strategy of the organisation. The development discussions in groups are linked with strategic leadership and the personal development discussions with personnel management. Both have a significant link to competence management.

Subject headings, (keywords)

Strategic management, personnel leadership, competence management, development discussions

Pages	**Language**	**URN**
80 + appendices 13	Finnish	

Remarks, notes on appendices

Tutor	**Master's thesis assigned by**
Principal Lecturer Leena Uosukainen	Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto Savonlinna Vocational College

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 2

2 SAVONLINNAN AMMATTI- JA AIKUISOPISTO 3

2.1 Kollegiaaliset ryhmät SAMIssa 9

2.2 Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston henkilöstön kehittämissuunnitelma 11

3 OPPIVA ORGANISAATIO 13

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN 17

4.1 Henkilöstöjohtaminen 20

4.2 Henkilöstöjohtamisen haasteita 23

4.3 Työntekijätaidot 28

5 KEHITYSKESKUSTELUT 35

5.1 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen 37

5.2 Keskustelutekniikasta 39

5.3 Jälkihoito 41

5.4 Ryhmäkehityskeskustelut 42

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS 43

7 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI 44

7.1 Toimintatutkimus 44

7.2 Toimintatutkimuksen eteneminen Demingin kehittämisvaiheiden mukaan 47

7.2.1 PLAN – suunnitteluvaihe 50

7.2.2 DO – toteutusvaihe 51

7.2.2.1 Tuloksia teemahaastattelujen esitietolomakkeista 59

7.2.2.2 Tuloksia ryhmäteemahaastatteluista 60

7.2.2.3 Tuloksia koulutuspäälliköiden lomakekyselystä 61

7.3.3 CHECK – arviointi 63

7.3.4 ACT – Uudistettu kehityskeskustelumalli 64

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS 65

9 POHDINTA 68

LÄHTEET 73

KUVIOT, TAULUKOT JA LIITTEET 80

”Jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus
luoda osaamisen johtamista hyvin palveleva toimintamalli:
kehittämällä se itse - omista lähtökohdistaan.

Osaamisen johtamisen toimintamallin luominen edellyttää organisaation jäseniltä vahvaa tietoisuutta, pitkäjänteisyyttä sekä tutkivaa otetta työskennellä yhteisten suuntaviivojen mukaisesti. Onnistumisen edellytyksenähän on yhteinen näkemys siitä, minkä asian parissa ollaan ja mitä ollaan yhdessä tekemässä!

Tietoisen, pitkäjänteisen työn tulokset organisaatiossa näkyvät siten kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä parantuneena taloudellisena tuloksena.”

(Viitala 2008.)

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa strategisen osaamisen johtamisen merkitys korostuu lähivuosina, sillä henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen on organisaation keskeinen kilpailukyvyn lähde (Kamensky 2009, 187). Osaamisen kehittämisessä kehityskeskustelut ovat lähiesimiehen tärkeä työväline, jonka tavoitteena on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, sitoutumiseen ja kehittymiseen (Aarnikoivu 2008, 115).

Kehityskeskustelun päämääränä on esimiehen ja työntekijän yhteistyön kehittäminen sekä työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin parantaminen (Nikkilä & Paasivaara 2008, 83). Säännöllisen, henkilökohtaisen kehityskeskustelun avulla mahdollistuu työntekijälle nykytason osaamisen arviointi yhdessä esimiehen kanssa ja osaamisen kehittämiseen tähtäävän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat työntekijän yksittäistä osaamisen kehittymistä sekä hänen ammatillista kasvuaan ja kehittymistään. (Viitala 2009, 186.)

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa (SAMI) henkilöstön ammatillista ja yhteisöllistä osaamista vahvistetaan osaamiskartoituksilla ja henkilöstön kehittämissuunnitelmalla (Ammattiopistostrategia 2010, 10). Vuoden 2009 TOBS-kyselyn tulosten perusteella SAMIssa ilmeni tarvetta pohtia, kehittää ja uudistaa kehityskeskustelukäytäntöä (Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto 2010a).

Henkilökohtainen kiinnostukseni kehityskeskustelujen sisällön ja käytänteiden kehittämiseen nousi esiin omasta työhistoriastani, omista kokemuksistani. Organisaation kehityskeskusteluprosessia suunniteltaessa on tärkeää huomioida organisaation erityispiirteet ja räätälöidä kehityskeskustelujen toteutus oman organisaation ”näköiseksi” niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla toivottujen hyötyjen syntymistä.

Tutkimuskysymykseni tässä opinnäytetyössä on seuraava: Kuinka kehityskeskustelujen sisältöä ja käytänteitä voisi kehittää Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa entistä paremmin vastaamaan henkilöstön ja organisaation tarpeita?

2 SAVONLINNAN AMMATTI- JA AIKUISOPISTO

Itä-Savon koulutuskuntayhtymän Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto (SAMI) on monialainen, alueellinen koulutuksen järjestäjä, jossa työskentelee moniammatillinen opetus- ja tukipalveluhenkilöstö. SAMIssa on kolme isoa koulutusalaa: sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, palvelu- ja kulttuuriala, tekniikka- ja liikenneala sekä luonnonvara- ja ympäristöala. Perustutkintojen, ammatti- ja erityisammattitutkintojen lisäksi koulutusaloilla järjestetään ammatillisiin opintoihin ohjaavaa koulutusta, valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta ja ohjausta erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille, työvoimapoliittisia koulutuksia sekä työelämälähtöisiä täydennyskoulutuksia. Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen korostuvat laajaa ammatillista osaamista vaativissa työtehtävissä. Koulutuspalvelujen ja pedagogisen johtamisen tulosaluetta johtaa apulaisrehtori, jonka esimiehenä toimii kuntayhtymän johtaja/rehtori. Toimialoja johtavat koulutuspäälliköt, joiden esimiehenä toimii apulaisrehtori. Operatiivisen johtamisen tehtäviä on koordinoitu tutkintokoordinaattoreille ja tutkintovastaaville. Johtotiimit vastaavat koulutusaloittain työkäytäntöjen suunnittelusta ja koulutusprosessien ohjauksesta. (Ammattiopistostrategia 2010, 17.)

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston strategisia lähtökohtia

Strategia tarkoittaa tietoisuutta tärkeistä valinnoista ja toimimista organisaatiossa, jolloin haluttuun suuntaan pyritään tietoisesti ja aktiivisesti. Strategiset tavoitteet kuvaavat organisaatiolle tärkeän muutoksen ja sen, missä pitää pysyvästi onnistua. Eri sidosryhmillä kuten asiakkailla, omistajalla ja henkilöstöllä on erilaisia tarpeita suhteessa organisaation toimintaan. Tämä edellyttää tasapainoisen strategian ja toimintasuunnitelman luomista sekä sellaisten valintojen tekemistä, joiden avulla osittain ristiriitaisia tarpeita tyydytetään. (Laamanen 2008, 24, 61, 88.)

Strateginen ketteryys on muodostumassa yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi, ja ketteryys edellyttää organisaatiolta nopeutta, uusiutumiskykyä ja yhteistyötaitoja. Strategioiden luominen, toteuttaminen ja uudistaminen edellyttävät koko organisaation henkilöstön yhteistä tahtoa ja suuntaa. (Kamensky 2009, 348 – 349.)

Sydänmaanlakan (2009, 243) mukaan strateginen ketteryys on strategista ajattelua kaikilla organisaation tasoilla. Se on jatkuvaa perustehtävän, arvojen ja vision kirkastamista. Operatiivinen ketteryys on jatkuvaa suorituksen parantamista ja säätöä nopeassa muutoksessa. Se on itsenäistä suorituksen johtamista, jossa tavoitteita asetetaan, arvioidaan ja muutetaan työtä tehtäessä. Se on suoritukseen liittyvien keskustelukäytänteiden kehittämistä yksin (reflektointia), yhdessä esimiehen kanssa (dialogia) ja tiimin kanssa (viestintää). Keskusteluja käydään erillisinä keskusteluina sekä päivittäisjohtamisen yhteydessä että verkossa. Tällainen uusi suorituksen johtamisjärjestelmä tuo ketteryyttä operatiiviseen johtamiseen ja linkittää operatiivisen ja strategisen johtamisen. Strateginen ja operatiivinen ketteryys organisaatiossa mahdollistavat jatkuvan uudistumisen nykyhetken turbulentissa toimintaympäristössä. Se perustuu vahvasti yhteistoimintaan ja yhteisöllisyyteen. Jatkuvasta uudistumisesta on tullut eloonjäämiskysymys niin yksilöille, tiimeille, organisaatioille, yritykselle kuin myös koko yhteiskunnalle.

Itä-Savon koulutuskuntayhtymällä on hyvät edellytykset toteuttaa ammattiopistostrategiaa seudullisesti itsenäisenä koulutuksen järjestäjänä. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston (SAMI) yhtenäiset koulutuspalvelut perustuvat työelämälähtöiseen oppimisympäristöön, osaavaan henkilöstöön, hyviin kumppanuuksiin, toimivaan verkostoyhteistyöhön sekä vakaaseen talouteen. Keskeinen kehitystekijä on ammattiopistostrategia, joka vahvistaa Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston asemaa seudullisena koulutuksen järjestäjänä sekä vakiinnuttaa asemaansa kansallisesti vetovoimaisena ja laadukkaana ammattiopistona. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston näkyvyys seudullisena toimijana pohjautuu ajan tasalla olevaan markkinointi- ja viestintäsuunnitelmaan sekä kumppaneiden kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön. (Ammattiopistostrategia 2010, 3, 6, 9.)

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksella on organisaatiossa vahva toimintaa ohjaava tehtävä. Toiminta-ajatus on tärkeä osa strategista perustaa: se antaa organisaatiolle olemassaolon oikeutuksen. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen: ” Miksi olemme olemassa?”. Toiminta-ajatuksen avulla esimies saa välineitä toiminnan suuntaamiseen, resurssien varmistamiseen ja organisaatiotasojen virittämiseen toteuttamaan strategiaa. (Tuomi & Sumkin

2010, 52 - 53). Itä-Savon koulutuskuntayhtymän koulutuspalvelujen tarkoituksena on tukea opiskelijan ammatillista, yleissivistävää ja persoonallista kasvua sekä kouluttaa ammattitaitoista henkilöstöä työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tavoitteena on myös turvata koulutuksen monipuolinen alueellinen saatavuus, kehittää työelämää ja yrittäjyyttä sekä vastata niiden osaamistarpeisiin, edistää kansainvälistymistä ja kestävän kehityksen periaatteita. (Ammattiopistostrategia 2010, 3.)

Arvoperusta

Arvot ovat sisäisiä toimintaa ohjaavia periaatteita, joilla on merkitystä ihmisille ja organisaatiolle. Strategiassa arvot vastaavat kysymykseen: ”Miksi teemme tätä työtä?” (Tuomi & Sumkin 2010, 50 -51.)

Arvot ja toiminta-ajatus ovat kytköksissä toisiinsa. Toiminta-ajatus kuvaa organisaation tarkoituksen ydintä ja arvot kertovat, mikä tarkoituksen toteuttamisessa on tärkeää. Organisaation arvot kuvastavat sitä, mikä on tärkeää ja tarkoituksenmukaista toimintaa. Arvot ovat luonteeltaan pysyviä, ne eivät yleensä muutu, vaikka organisaation strategia muuttuisikin. Arvojen taustalla voi olla halu menestyä liiketoiminnassa, jolloin korostetaan asiakaslähtöisyyttä, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta. Arvoilla voi edistää yhteisöllisyyttä, sillä organisaation tulokset perustuvat yhteistyöhön. Ne kertovat usein eettisyydestä, jolloin korostetaan rehellisyyttä, vastuullisuutta tai yksilön kunnioittamista. Organisaation arvot heijastuvat tavoitteisiin, henkilöstön palkitsemiseen ja rekrytointiin. (Laamanen 2008, 71, 75.)

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa vallitsee kannustava ja välittävä oppimisilmapiiri, jossa tuetaan elinikäistä oppimista ja ohjataan kehittymistä ammatin taitajaksi. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa on välittävä ja vuorovaikutteinen työilmapiiri, jossa ammattitaitoinen henkilöstö kumppanuuksien kautta kehittää omaa työtään sekä työelämän osaamista. (Ammattiopistostrategia 2010, 3.)

Oppimiskäsitys

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa opiskelija toimii vuorovaikutteisessa oppimisympäristössä, joka ohjaa ja tukee hänen kehittymistään. Henkilöstö tukee opiskelijan persoonallisuuden kehittymistä ja oppimisprosessia. Henkilökohtaistetut koulutuspolut johtavat opintojen loppuun suorittamiseen. Oppimiskäsitys ohjaa pedagogista kehitystyötä ja opetussuunnitelmatyötä, jota tehdään kollegiaalisissa ryhmissä. (Ammattiopistostrategia 2010, 3.)

Visio

Tuomen ja Sumkinin (2010, 47 - 48) mukaan strategian kantava voima on visio, sillä visio osoittaa organisaation tavoitetilan tulevaisuudessa. Visio kuvaa sitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Se vastaa kysymykseen: ”Minne suuntaamme?”.Organisaation on vahvasti uskottava visioonsa. Vision avulla henkilöstö tietää, mihin organisaatio pyrkii ja mitä kohti se suuntaa oman toimintansa. Hyvä visio myös innostaa henkilöstöä toimimaan tavoitteen mukaisesti. Organisaation hyvä visio on tekijöidensä näköinen, se on merkittävä asiakkaille ja verkostokumppaneille kumppanuutta syventävää yhteistyötä. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston visiona on luoda edellytyksiä laaja-alaiselle oppimiselle ja kehittyvälle opettajuudelle. (Ammattiopistostrategia 2010, 3.)

SAMIn strategiasta nousevia kehittämishaasteita

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston strategiassa erityisiksi haasteiksi ja muutostekijöiksi mainitaan ikäluokan kehitys, pedagogiikka, henkilöstö, työelämä, omistajahallinto sekä verkostot (Ammattiopistostrategia 2010, 18).

Ikäluokan kehitys

Itä-Savon koulutuskuntayhtymän alueella peruskoulunsa päättävän ikäluokan kehitys lähivuosina on laskeva. Nuorisoikäluokat jatkavat pienenemistään vuosina 2010 - 2015,

mikä osaltaan voi vähentää Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston hakija- ja opiskelijamäärää. (Ammattiopistostrategia 2010, 18.)

Pedagogiikka

Pedagogiikka on Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston suurin haaste. Ammatillisen kasvun pedagogiseen ja didaktiseen ohjaukseen kohdistuu haasteita monesta suunnasta: opiskelijoiden yleiset valmiudet opiskella vaihtelevat ja opetussuunnitelmien sekä tutkintojen perusteet ovat jatkuvassa muutoksessa. (Ammattiopistostrategia 2010, 18.)

Henkilöstö

Henkilöstön osalta Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston tulevien vuosien suuri haaste ja muutostekijä on lisääntyvä eläkkeelle siirtyminen. Tämä asettaa haasteita korvaavan osaamisen, uuden henkilöstön onnistuneelle rekrytoinnille. Tärkeää on, että oppilaitos tunnetaan vetovoimaisena työpaikkana ja hyvän työnantajan maine onnistutaan tuomaan esille rekrytointiprosessin aikana. (Ammattiopistostrategia 2010, 9,18.)

Työelämä

Työelämä toimintaympäristönä muuttuu yhteiskunnassa tapahtuvan kehityksen ohjaamana, mikä vaikuttaa myös Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston toiminnan kehittymiseen. Jatkuvat muutokset edellyttävät toimivaa palautejärjestelmää, joista saatu asiakaspalaute ohjaa oppilaitoksen työelämän palvelu- kehittämistehtävää. Oppimisympäristöjen kehittämisen lähtökohtana ovat työelämän laajat kokonaisuudet ja tämä vaikuttaa erityisesti opettajien työhön ja opetuksen toteuttamiseen. Työelämään sitoutuminen on Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistolle tärkeä menestystekijä, joka tukee opiskelijoiden ja asiakkaiden ammatillista kasvua sekä edistää heidän työllistymistään. (Ammattiopistostrategia 2010, 9, 18.)

Omistajahallinto

Itä-Savon koulutuskuntayhtymä on päättänyt 12.8.2009 jatkaa edelleen itsenäisenä koulutuksen järjestäjänä eikä toistaiseksi osallistu laajentumisneuvotteluihin seudun ulkopuolelle. Arvioidaan hallintojärjestelmän tulevaisuuden vaihtoehtoja joilla ammattiopistostrategian toteutumista, seudullista omistajaohjausta sekä itsenäisyyttä vahvistetaan. Kuntayhtymä varautuu myös jatkuvaan muutokseen, sillä itsenäisenä seudullisena koulutuksen järjestäjänä tarvitaan toiminnan tueksi muita vahvuuksia ja kilpailuetuja. (Ammattiopistostrategia 2010, 5, 18.)

Verkostot

Itä- Savon koulutuskuntayhtymän on koulutuksen järjestäjänä arvioitava toimintaympäristön muutoksia seudullisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasoilla. Työelämäyhteyksiin, toisiin koulutuksen järjestäjiin sekä viranomaisiin liittyvät verkostokumppanuudet kaikilla tasoilla pitävät kehittämisen fokuksen koulutustarjonnan sisällössä. (Ammattiopistostrategia 2010, 18.)

SAMI-prosessit

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa palvelujen sujuvuuden varmistavat oppilaitoksen yhteiset toimintamallit sekä tarkoituksenmukaiset työ- ja oppimisympäristöt. Oppimisympäristöjen kehittämisessä huomioidaan monet erilaiset näkökulmat: fyysinen ympäristö (tilat, laitteet, koneet ja turvallisuus), tekninen oppimisympäristö (työtavat ja menetelmät), sosiaalinen oppimisympäristö (opiskelijoiden ja opettajien väliset suhteet, tiimikulttuuri, työntekijöiden välinen keskustelukulttuuri) sekä didaktinen oppimisympäristö (arviointi- ja ohjaustilanteet, opetussuunnitelma sekä oppimistehtävät). Yhteiset toimintamallit kirjataan oppilaitoksen toiminta- ja laatujärjestelmään. (Ammattiopistostrategia 2010, 6.)

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa prosessit on jäsennelty ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan eurooppalaisen suosituksen (CQAF) mukaan, jossa toiminnan laadun kehittämistä tarkastellaan yhdeksästä näkökulmasta. SAMIn strategiatyössä nämä

näkökulmat on jaettu kolmeen pääryhmään: 1. Koulutuspalvelut (toimivat prosessit, työelämälähtöisyys ja asiakaslähtöisyys) 2.Yhtymäpalvelut / hallinto (toiminnan tarkastelu kokonaisuutena, johtajuus ja tuloshakuisuus) 3. Kehittämispalvelut (henkilöstön kehittäminen, innovatiivisuus ja jatkuva oppiminen sekä yhteiskunnallinen vastuu). Nämä kaikki yhdessä muodostavat laatukortin CQAF- prosessikokonaisuuden. (Ammattiopistostrategia 2010, 6.)

Laamasen (2005, 37, 41 - 42) mukaan organisaation tehokkuus on seurausta huolella suunnitelluista prosesseista. Prosesseja kuvaamalla mallinnetaan tehokas toiminta, jolloin kaikki organisaatiossa tuntevat kokonaisuuden ja tietävät, mitä heidän tulee tehdä hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Prosessit tarjoavat mahdollisuuden suunnata tiimien jäsenten toimintaa palvelemaan asiakasta. Prosesseissa syntyy organisaation operatiivinen tehokkuus. Tehokkuuden kehittäminen kohdistetaan ensisijaisesti prosesseihin, sillä tehokkailla prosesseilla syntyy organisaation tulos. Organisaation tehokkuuden ratkaisee yhteistyö, jolloin tarvitaan tietoa prosessien suorituskyvystä. Kysymys on tavoitteista, toteutuksesta, muutoksista ja seurannasta. Kun halutaan parempia tuloksia, käytännön tekemisenkin täytyy muuttua. Se edellyttää syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja tietoisuutta siitä, mikä on tehokkuuden kannalta kriittistä.

Prosessien kuvaaminen ei riitä muuttamaan toimintaa, lisäksi tarvitaan prosessissa toimivien ihmisten tiedostamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä, prosessien toimintaa tukevia työkaluja, ohjeita, osaamista ja tarkoituksenmukaista organisoitumista. Sen jälkeen käynnistetään prosessin ydinsuorituskyvyn ja kriittisten menestystekijöiden mittaaminen ja siirrytään prosessiauditointiin varmistamaan, että prosessi toimii käytännön kannalta hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2005, 163.)

2.1 Kollegiaaliset ryhmät SAMIssa

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston henkilöstö on organisoitunut toimialoittain kollegiaalisiksi ryhmiksi. Kollegiaaliset ryhmät kokoontuvat säännöllisesti viikottain suunnittelemaan opetuksen ja ohjauksen järjestelyjä. Kollegiaaliset ryhmät laativat itselleen lukuvuodeksi toimintasuunnitelman, joka pohjautuu strategian ja talousarvion tavoittei-

siin. Kollegiaalisia ryhmiä koordinoivat toimialojen tutkintovastaavat. (Ammattiopisto-strategia 2010, 11, 17).

Kollegiaalisuudella tarkoitetaan muodollisesti järjestäytyneen ammatillisen asiantuntija-ryhmän jäsenten välistä suhdetta. Kollegiaalisuus on ryhmän jäsenten välistä työskentelyä erilaissa tilanteissa siten, että ryhmän jäsenet vaikuttavat toinen toisensa oppimiseen jakaen ja kehittäen yhdessä asiantuntijuuttaan. Hansenin (1995) mukaan ammatilliseen velvollisuuteen ja kollegiaalisuuteen kuuluu vastuun ottaminen omasta ja koko ammattikunnan toiminnasta, kriittinen reflektio, kehittävä palaute sekä sitoutuminen jatkuvaan kehittymiseen. Kollegiaalisen suhteen tunnuspiirteitä Hansenin mukaan ovat ei-hierarkkisuus, ryhmän yhtenäisyys, sosiaalinen vuorovaikutus, yhteistyö, yhteistoiminta, pyrkimys yhteiseen päätöksentekoon ja päätösten toteuttamiseen. (Mäkisalo 2004, 114 - 115).

Koskensalmen, Lauttion ja Lindströmin (2000, 103) mukaan tiimityö on työn organisoinnin muoto, joka liittyy moneen kehittämistavoitteeseen. Usein kysymys on organisaation madaltamisesta ja esimiestehtävien siirtämisestä osaksi ryhmän tehtäviä. Ryhmätyöskentely parantaa laatua, lisää joustavuutta ja luo motivaatiota. Sydänmaanlakan (2009, 160 - 165) mukaan työyhteisöt ovat monimutkaistuneet ja niiden osaaminen enemmän hajautunut, siksi johtamisessakin on siirrytty entistä enemmän yksilökeskeisyydestä tiimikeskeisyyteen. Tiimeistä on tullut organisaation tärkeimmät suoritus- ja kehittämisyksiköt. Asiantuntijatiimit ovat joukko ihmisiä, joiden osaamiset täydentävät toisiaan, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, yhteisiin mitattavissa oleviin päämääriin ja yhteisiin toimintatapoihin sekä kantavat vastuuta yhdessä. Tehokkaan tiimityön salaisuus piilee yrityskulttuurissa, joka tukee tällaista yhteistoimintaa. Innovatiiviset tiimit koostuvat eri alojen asiantuntijoista, jotka ovat myös hyviä tiimipelaajia. Kun tiimeillä on yhteinen innostava visio, riittävästi resursseja ja vapauksia, tehokkuus ja tulokset syntyvät luonnostaan. Huipputiimiksi kehittyminen on prosessi, joka edellyttää runsaasti valmennusta. Ensin ryhmä yksilöitä kehittyy eri vaiheiden kautta potentiaaliseksi tiimiksi ja lopulta todelliseksi tiimiksi. Todellinen tiimi voi yltää huippusuorituksiin. Huipputiimiksi kasvaminen edellyttää monenlaista osaamista. On ymmärrettävä hyvin tiimityöskentelyn perusteet, koottava riittävästi yhteen ammatillista osaamista ja tiimijohtamisen osaamista. Johtaminen nähdään enemmän vuorovaikutteisena eri yksi-

löiden välillä, johtamista tapahtuu ylhäältä alas, horisontaalisesti ja myös alhaalta ylös. Johtaminen nähdään monipuolisena yhteistoimintana, johon kaikki osallistuvat aktiivisesti. Huipputiimien toiminta johtaa parempaan tuottavuuteen, parempaan resurssien hyödyntämiseen, parempaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, parantuneeseen laatuun sekä parempaan innovointiin ja luovuuteen.

Mäkisalon (2004, 102 - 103) mukaan toimivassa tiimissä hyväksytään, arvostetaan ja jalostetaan myönteistä erilaisuutta. Myönteinen erilaisuus on vahvuus, koska se mahdollistaa toinen toisiltaan oppimisen. Myönteisellä erilaisuudella on tiimityöskentelyssä myös muita merkityksiä. Se tarkoittaa, että jokaisella jäsenellä olevaa erityisosaamista (tietoa, taitoa, luonteenpiirrettä) jalostetaan. Mitä enemmän ryhmässä on erityisosaamista, sitä vahvempi koko tiimi on. Myönteisen erilaisuuden ajatukseen liittyy myös se, että eri-ikäiset ihmiset ovat työyhteisön ja tiimin rikkaus. Uudet ja nuoret työntekijät tuovat tullessaan uusia näkökulmia, ja kokeneet työntekijät voivat opettaa hyviä käytäntöjä. Tämän lisäksi myönteisen erilaisuuden ajatukseen kuuluu sen hyväksyminen, että työntekijät ovat erilaisissa elämäntilanteissa.

2.2 Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston henkilöstön kehittämissuunnitelma

Mitä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä toimitaan, sitä tärkeämmäksi nousee näkemysosaamisen merkitys. Liiketoiminta on puhtaasti joukkuepeliä, siksi osaamisen näkökulman tulee olla joukkueosaaminen. Joukkueen menestyksellisen kokonaisosaamisen ratkaisee yhteishenki, yhtenäinen tahto ja yhteenpelaamisen taito. (Kamensky 2009, 293 - 295.)

Henkilöstö- ja osaamisen johtamisen tärkeimmät kehitystekijät Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa ovat henkilöstöhallinnon käytäntöjen yhtenäistäminen, henkilöstön osaamisen kartoitus, kehittämissuunnitelman kokoaminen ja toteuttaminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä tietohallinnon järjestelmien kehittäminen ja hyödyntäminen. Henkilöstön osaamisen vahvistamisen menetelminä käytetään kollegiaalista valmennusta, kehityskeskusteluja ja palautteesta ohjautuvaa kehittämistä. (Ammattiopistostrategia 2010, 6, 14.)

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston henkilöstön kehittämissuunnitelman (2010, 3, 8) mukaan tavoitteita ja toimenpiteitä ohjaavat ammattiopistostrategia 2010 - 2012, talousarvio ja sen osana laatu- ja tuloskorttien mittarit, johtamisjärjestelmän muutokset, henkilöstöstrategia sekä pedagogisen asiantuntijuuden kehittämisen päälinjaukset. Henkilöstöstrategiaan on kirjattu osaamisen painopistealueiksi osaamisen kartoitus ja arviointi, innovaatiot sekä kollegiaalinen työ. Henkilöstön kehittämissuunnitelma ohjaa kollegiaalisten ryhmien työtä sekä kehityskeskusteluja. Kehittämissuunnitelman painopistealueita vuoden 2010 aikana ovat henkilöstön osaamiskartoitukset, opettajien työelämäosaamisen lisääminen ja mentorointiohjelman hyödyntäminen.

Osaamiskartoitusten SAMI tasoiset kehittämiskohteet

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa opetushenkilöstön osaamiskartoitus toteutettiin keväällä 2010. Osaamiskartoitukset toimivat pohjana kehityskeskusteluissa esiin nouseville tarpeille. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on nostaa esille organisaatiossa niitä osaamiskapeikkoja, joita henkilöstöllä on. Kehittämistarpeisiin vastataan täsmäkoulutuksella huomioiden koko oppilaitoksen osaamistarpeet. Henkilöstön osaamisen kehittymistä seurataan henkilöstöraportilla, laatukortilla ja kehityskeskusteluilla. (Savonlinnan ammatti ja aikuisopiston henkilöstön kehittämissuunnitelma 2010, 8.) Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston opetushenkilöstön osaamiskartoituksen 2010 tuloksista tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nousivat kansainväliset ja monikulttuuriset taidot, kumppanuus- ja työelämäosaaminen sekä kehittämisosaaminen. Näihin kehittämiskohteisiin pyritään vastaamaan henkilöstökoulutusten ja opettajien työelämäjaksojen avulla sekä parantamalla henkilöstön SAMI-prosessien tuntemusta. (SAMIn johtoryhmän muistio § 126, 13/2010.)

Osaamisen näkökulmaan liittyy aina myös Rastaan ja Einola- Pekkisen (2001, 137 - 139) mukaan arvottamista. Sen lisäksi, että organisaatiossa pohditaan mitä osaamista meillä nyt on ja mitä tulisi olla, pitäisi myös käydä myös keskustelua siitä, onko meillä sellaista osaamista, jota emme enää tarvitse ja mistä voisimme luopua? On erittäin tärkeää puhua sellaisilla käsitteillä, jotka kytkeytyvät arkipäivään. Lähtökohtana osaamistarpeiden selvittämisessä on osaamiselle annetun sisällön lisäksi käsitys toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista sekä organisaation tahtotilasta. Ennen osaamiskartoi-

tuksia tulisi selvittää, mitä osaamiskartoituksilla tavoitellaan ja miten niistä saatua tietoa hyödynnetään.

3 OPPIVA ORGANISAATIO

Kamenskyn (2009, 187 - 188) mukaan oppivan organisaation takuumerkki on tehtävä jatkuvasta kehittämisestä. Organisaation muutoskyky on erityisen riippuvainen seuraavista tekijöistä: herkkyys ympäristölle, kyseenalaistamisen taito, tosiasioiden tunnustaminen, nöyryys, terve itsetunto, luovuus ja innovatiivisuus.

Sydänmaanlakka (2008, 298) kuvaa organisaation oppimista kykynä uusiutua muuttamalla arvoja, toimintatapoja ja prosesseja. Käytännössä se tarkoittaa valmiuksia jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja sen välitöntä hyödyntämistä. Koskensalmen, Lauttion ja Lindströmin (2000, 104) mukaan kilpailukyvyn saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttävät, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Todellisen jatkuvan oppimisen sisäistäminen vaatii organisaatiolta oman historiansa tarkastelua, olemassa olevien toimintaa ohjaavien arvojen ja olettamusten tiedostamista sekä rohkeutta kyseenalaistaa ja pyrkiä muuttamaan olemassa olevaa kulttuuria.

Viitalan (2009, 35 - 36) mukaan kehittymistä ja oppimista painottava organisaatiokulttuuri nähdään välttämättömänä kaikille organisaatioille, koska kaikkia toimintaympäristöjä leimaavat muutokset. Organisaatioiden kehittämisessä tärkeänä pidetään oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän organisaatiokulttuurin luomista. Luovuus on kykyä ajatella uudella tavalla ja pyrkimyksiä löytää uusia tapoja toimia. Innovatiivisuus on kykyä kehittää luovasti uusia, toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Organisaatiossa luovuutta voidaan edistää erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä, avoimella keskustelulla ja tietojen vaihtamisella, liikkuvuudella työtehtävien, yksiköiden ja toimintojen välillä, toimintaympäristön seuraamisella sekä luovien tekojen ja tulosten näkyvällä arvostamisella.

Aarnikoivun (2008, 163) mukaan organisaation menestymiselle on tärkeää, kuinka onnistutaan kuuntelemaan asiakkaita, seuraamaan ympäristöä ja reagoimaan muuttamalla toimintatapoja. Organisaation rakenteilla on vaikutusta organisaation oppimiselle. Op-

pivassa organisaatiossa rakenteiden tarkastelun lähtökohtana on henkilöstön osaaminen ja toimintayksiköt voidaan nimetä osaamisen perusteella ”osaamiskeskuksiksi”, joiden tehtävänä on osaamisellaan palvella organisaatiossa myös muiden yksiköiden ja prosessien toimintaa. Rakenteet säätelevät yksilöiden ja ryhmien toimintaa sekä jäsentävät työtehtäviä, vastuita ja valtaa. Oppivan organisaation tärkeänä tunnusmerkkinä on joustavat rakenteet, sillä organisaation on kyettävä muuttamaan organisaatiorakenteita nopeasti vastaamaan tehtävien vaatimuksia muuttuvissa tilanteissa. Näin voidaan muodostaa nopeasti ryhmiä, joissa yhdistetään tehokkaasti erilaiset yksilöiden osaamiset tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakenteiden avulla on mahdollista saada erilaisia osaajia yhteistyöhön, oppimaan toisiltaan ja yhdessä.

Oppivassa organisaatiossa moniammatillisia, osaamistaan yhdistäviä ryhmiä voidaan muodostaa esimerkiksi tuotekehittelyyn, ideointiin, ongelmanratkaisuihin, suunnitteluun, kehittämiseen, arviointiin ja projekteihin. Organisaation sisäiseen rakenteeseen syntyy näin suuri määrä erilaisten ryhmien rajapintoja, joiden yhteistyö vaikuttaa merkittävästi organisaation toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Riittävän vuorovaikutuksen ja tavoitteellisuuden ylläpitämiseksi tarvitaan selkeitä ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Muuttamalla työntekijöiden sosiaalista asemaa ja työtehtäviä mahdollistuu henkilöstölle asioiden tarkastelu uudesta näkökulmasta. (Viitala 2009, 218 - 221.) Työyhteisö sisältää aina valtavan määrän tietoa, taitoa ja kokemusta, jolloin haasteena on henkilöstön voimavarojen ja osaamisen yhdistäminen sekä vahvistaminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Järvinen 2006, 121).

Henkilöstö määritellään yhä useammin yrityksen tärkeimmäksi menestystekijäksi ja henkilöstön osaaminen merkittävimmäksi kilpailukyvyn lähteeksi. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää saada osaavaa henkilöstöä sitoutumaan työhönsä. On huolehdittava siitä, että ihmiset haluavat ja pystyvät tekemään laadukasta työtä ja pysyvät yrityksessä. Henkilöstön kyky laadukkaisiin suorituksiin ei pelkästään riitä, on myös kyettävä jatkuvaan kehittämiseen ja luovuuteen. Uusia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja ei synny, ellei henkilöstö innovatiivisuudellaan pysty niitä kehittämään. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Viitala 2009, 8, 212.)

Työntekijöinä varmistamme omaa työsuhdeturvaamme ja markkina-arvoamme pitämällä hyvää huolta osaamisestamme. Työntekijä kiinnostuu ja motivoituu työskentelemään organisaatiossa, joka tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden jatkuvaan kouluttautumiseen ja kehittymiseen. Organisaation näkökulmasta tämä onkin eettisin ja järkevin tapa toimia, sillä usein se on paras keino pitää asiantuntijat talossa. (Sydänmaanlakka 2008, 230.)

Borgman ja Packalen (2002, 4) rohkaisevat organisaation työntekijöitä arvioimaan nykytilannetta sekä kehittämään omaa työtään ja toimintaansa. Kehittyminen on prosessi, jossa jokainen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa joutuu perustelemaan ja tutkimaan omia näkemyksiään. Se edellyttää kunnioittavaa kohtaamista, jossa annetaan ja saadaan tilaa, aikaa ja huomiota.

Laamasen (2008, 335 - 336) mukaan voidaan puhua myös yksilöistä riippumattomasta organisaation osaamisesta. Tällöin tarkoitetaan esimerkiksi organisaation vakiintuneita toimintatapoja, pelisääntöjä, prosessikuvauksia, tietojärjestelmiä ja työohjeita. Ne eivät häviä, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisikin organisaatiosta. Puhutaan organisaation kyvykkyyksistä, kuten johtajuudesta, innovatiivisuudesta, osaamisen kehittämisestä ja jatkuvasta parantamisesta. Organisaation oppiminen on kyvykkyyksien kehittämistä, johon aina liittyy inhimillinen puoli tietoineen, taitoineen ja asenteineen sekä koko organisaatio toimintajärjestelmineen.

Borgman ja Packalen (2002, 13, 97 - 98) korostavat, että organisaation kehittäminen on ”pienin askelin” tapahtuvaa kehittämistyötä ja muutosten arviointia. Rakennettu toimintamalli edellyttää jatkuvaa ja järjestelmällistä ylläpitoa, jota täytyy kehittää pyrkimyksenä löytää yhä paremmin toimivia malleja ja käytäntöjä. Innovatiivisen, jatkuvan parantamisen hengen luominen työyhteisöön edellyttää vahvaa sitoutumista ja panostusta organisaation ylimmältä johdolta. Johdon on pyrittävä luomaan ilmapiiriä, joka ylläpitää ja lisää henkilöstön itsearvostusta. Se edellyttää sitä, että henkilöstön parannusehdotukset tulevat esiin ja aiheuttavat myös ansaitsemiaan toimenpiteitä.

Vastuu

Vastuu organisaation tarvitseman osaamisen vaalimisesta on kaikilla ihmisillä, jotka ovat organisaation palveluksessa. Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho organisaatiossa on kuitenkin ylin johto, koska sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa kaikkien muiden toimintaa. Osaamisen johtamisen näkyväksi ja tietoiseksi muuttuminen on käytännössä ylimmän johdon käsissä. Jokainen työntekijä vastaa oman ammattitaitonsa jatkuvasta kehittymisestä organisaation tavoitteiden mukaisesti ja esimiehet vastaavat siitä, että tämä on heidän johtamissaan yksiköissä mahdollista. (Viitala 2008, 23 - 24).

Osallisuus ja osallistaminen

Borgmanin ja Packalenin (2002, 86 - 87) mukaan uusissa kehittämismalleissa korostetaan muutosprosessia, joka perustuu johdon ja henkilöstön laajaan osallistumiseen. Osallistava ja osallistuva johtamistapa antaa henkilöstölle mahdollisuuden sekä velvoittaa heidät antamaan oman panoksensa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Osallistuminen on informaation, tiedon, palkintojen, vallan ja valtuuksien uudelleenjakoa organisaation sisällä. Työntekijän osallistumisessa on kysymys vaikuttamisesta siihen työjärjestelmään, mihin ihminen kuuluu ,ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työssäjaksamiseen. Ollakseen tehokasta osallistuva kehittäminen edellyttää tuekseen palkkioita, tietoa ja valtaa.

Yhteistoiminnallisuus ja yhteistyö

Borgmanin ja Packalenin (2002, 99 - 100) mukaan yhteistoiminnallisuuden peruslähtökohta on arvoissa: millaiset arvot ja keiden arvot ohjaavat toimintaa? Työyhteisöjen toiminta perustuu pitkälti siihen, miten hyvin osataan yhteisesti jakaa työhön liittyviä merkityksiä. Työyhteisön toimintaa voidaan kutsua yhteistyöksi, mikäli se sisältää

- *yhteisvastuuta*, joka ilmenee työsuorituksina, aloitteellisuutena ja tarvittaessa ratkaisuina
- *yhteissuunnittelua*, joka ilmenee osallistujien taitojen, kokemusten sekä ajattelun hyödyntämisenä

- *yhteissuoritusta*, joka edellyttää tarkoituksenmukaista työnjakoa, jossa jokaisen yksilön työpanos täydentää toinen toisiaan
- *yhteisarviointia*, joka tarkoittaa onnistumisten punnitsemista ja tavoitteiden tarkistamista.

Organisaatiota voidaan Otalan (2000, 32) mukaan pitää oppivana ja oppimista edistävänä, jos seuraavat edellytykset täyttyvät:

- Organisaatiossa on yhteinen visio ja arvot
- Osaaminen ja oppiminen on arvona ja prosessina
- Organisaatiokulttuuri tukee oppimista ja osaamista
- Erilaisuus ja kyseenalaistaminen on toivottavaa
- Vuorovaikutussuhteet ovat toimivia
- Organisaatiossa on elinikäisen oppimisen mahdollisuus
- Oman työn kehittämiseen on olemassa toimintamahdollisuudet ja – edellytykset
- Johtajat toimivat roolimalleina
- Ollaan jatkuvasti tietoisia ympäristöstä ja sen pohjalta luodaan omaa tulevaisuutta
- Jaetaan tietoa ja osaamista
- Organisaatio on matala ja joustava, ja siinä tiimit ovat perusyksikkönä

Borgmanin ja Packalenin (2002, 5) mukaan työelämän ja kestävän kehittämisen punainen lanka on oman toiminnan jatkuva tutkiminen ja siitä parhaiden käytäntöjen löytäminen. Sydänmaanlakka (2009, 59 - 60) määrittelee jatkuvan uudistumisen elementeiksi luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisen, jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen , tiedon hankkimisen, jalostamisen ja jakamisen sekä uudistavan, strategiseen ajatteluun pohjautuvan suorituksen johtamisen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisesta on tullut menestymisen avaintekijöitä. On pystyttävä luomaan jotakin uutta ja ainutlaatuista. Parhaiden käytäntöjen mallista on siirryttävä ainutlaatuisten käytäntöjen malliin.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Organisaation strateginen osaaminen koostuu yksilöiden strategiataidoista. Osaamisen johtamisen, valmentamisen painopisteen on oltava koko ajan joukkuevalmennuksessa,

sillä liiketoiminta on joukkuepeliä. (Kamensky 2009, 349.) Sydänmaanlakan (2008, 298) mukaan henkilöstön osaaminen (competence) muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja kontakteista, jotka mahdollistavat työntekijöiden hyvän suorituksen erilaisissa työtehtävissä. Prosessit, toimintatavat ja työyhteisökulttuuri ovat tärkeä osa organisaation osaamista.

Kamensky (2009, 288) listaa osaamisen keskeiset ulottuvuudet:

- tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus
- tekninen, taloudellinen ja sosiaalinen osaaminen
- osaamisen taso ja kehittyminen sekä muutososaaminen
- yksilö- ja joukkueosaaminen
- ydinosaaminen
- vuorovaikutusosaaminen

Osaamisen johtaminen (competence management) lähtee organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joista määritellään henkilöstön ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän pohjalta arvioidaan organisaation henkilöstön osaamisen nykytasoa verrattuna tavoitetasoon ja laaditaan henkilöstön kehityssuunnitelmat. Nämä kehityssuunnitelmat viedään työyhteisöön ja muunnetaan kehityskeskustelujen avulla työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2008, 298.)

Osaamisen johtamista Nikkilä ja Paasivaara (2008, 75) kuvaavat tärkeänä henkilöstöhallinnon osa-alueena, johon sisältyy:

1. *Oppimisen suuntaamista*, jolla pyritään suuntaamaan kehittämistarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.
2. *Oppimista edistävän ilmapiirin luomista*, jossa keskeisenä on koko työyhteisön, esimiehen ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet.
3. *Oppimisprosessin luomista*, joka nähdään osaamisen johtamisen ydinalueena. Oppimisprosessin luominen sisältää yksilön ja ryhmän kehittymisen tukemisen.
4. *Esimerkillä johtamista*, joka kuvaa esimiehen omaa suhtautumista työhönsä ja itsensä kehittämiseen. Esimerkillä johtaminen näkyy esimiehen työskentelyssä sitoutumisena muutoksiin, innostuksena ja ammattitaidon kehittämisenä.

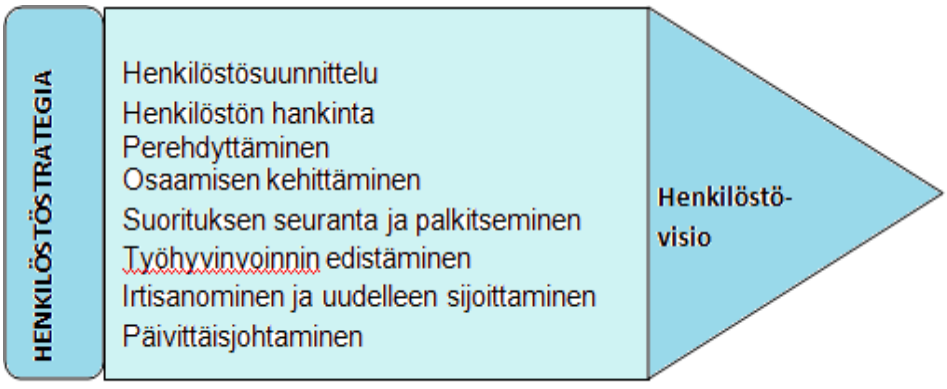
Kauppisen (2002, 38) mukaan ihmiset ovat tarkkoja aistimaan johtajan olemuksen ja käyttäytymisen välisiä ristiriitoja. Johtajan tärkein ominaisuus on uskottavuus. Käytännössä uskottavuus näyttäytyy siten, että johtajan sanoilla ja teoilla on suora suhde. Uskottava johtaja elää sanojensa mukaisesti ja on puheissaan rehellinen. Sydänmaanlakan (2009, 63) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. Osaamisen johtamisessa on hyvä korostaa yhteistoiminnan ja verkostojen merkitystä. Yhteistyöllä ja kumppanuuksilla voidaan hankkia ja ylläpitää monenlaista osaamista. Oppiminen on kaiken uudistumisen lähtökohta, jossa kaikki lähtee yksilön oppimisesta: yksilön on koko ajan oltava valmis ihmettelemään ja kyseenalaistamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Yksilön on mentävä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, uskaltauduttava rohkeasti omalle venymis- ja paniikkialueelle. Oppimisen tärkein oppimisyksikkö organisaatiossa on tiimi: ei pelkästään riitä, että yksilöt oppivat, on saatava tiimit oppimaan nopeasti. Tiimissä toimiminen ja oppiminen edellyttävät hyviä yhteistoimintataitoja sekä tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta.

Sydänmaanlakan (2009, 66) mukaan osaamisen johtaminen perustuu strategiseen ajatteluun. On kirkastettava organisaation strategiaa ja visiota sekä määriteltävä siltä pohjalta organisaation strateginen osaaminen ja osaamisen kehittämishankkeet, jotka ovat välttämättömiä strategian ja vision toteutumiselle. Strateginen osaaminen kuvataan usein ydinosaamisina. Ydinosaaminen koostuu osaamisten, teknologian ja tietojärjestelmien yhdistelmästä, joka mahdollistaa organisaation menestyksellisen kilpailun.
Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan tuottaessaan lisäarvoa asiakkaille. Kun organisaation ydinosaamiset ja osaamisen kehittämishankkeet on määritelty, luovat ne hyvän lähtökohdan jokaisen tiimin (yksikön) osaamisen kehittämissuunnitelman laadintaan. Jokaisen tiimin on määriteltävä menestyksekkään toiminnan kriittiset osaamiset eli analysoitava, mitä
osaamista organisaatiolla on tänään ja parin vuoden kuluttua ja verrataan sitä tavoitetilanteeseen. Tiimitasoiset osaamiskartoitukset on tehtävä systemaattisesti, mutta mahdollisimman yksinkertaisesti. Tiimin osaamiskartoitusten lopputuloksena on tultava konkreettinen tiimin kehittämissuunnitelma. Kolmas vaihe on yksilöiden osaamisen kartoittaminen ja henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen. Kehittämissuunnitelmassa on konkreettisesti määriteltävä mahdollisimman yksinkertaisesti konkreetti-

set kehittämistavoitteet aikataulutettuna. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä dynaamisena kehittämisprosessina, jossa oppimista tuetaan systemaattisesti yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Osaamisen johtamisen tärkeitä peruskysymyksiä ovat seuraavat: Onko organisaatio määritellyt ydinosaamiset? Onko jokainen osasto laatinut osaamisen kehittämissuunnitelman? Onko jokaisella työntekijällä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma?

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2009, 20 - 22) mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää kaikki ne toiminnat, joilla varmistetaan, että organisaatiossa on toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä, osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja työhönsä sitoutunut henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suoritusten seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen (kuvio 1). Toiminnan tueksi ja välineiksi henkilöstöjohtamisessa tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä, toimintamalleja ja selkeitä pelisääntöjä. Niillä henkilöstön asemaa voidaan turvata niin, että kohtelu on oikeudenmukaista, yksilöllisyyttä kunnioittavaa, hyvinvointia edistävää ja työhön kannustavaa.



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita (Viitala 2009, 22)

Aarnikoivu (2008, 15 - 16) nimeää henkilöstöjohtamisen tärkeimmät asiat kumppanuusjohtamiseksi. Kumppanuusjohtaminen sisältää paljon vastaavia elementtejä kuin valmentava johtaminen. Valmentavaan johtamiseen verrattuna kumppanuusjohtamises-

sa lisäarvona korostetaan esimiehen roolin haltuun ottamista ja esimiehen asennoitumisen merkitystä esimiestyöskentelyssä onnistumiselle. Kumppanuusjohtaminen koostuu niistä johtamisen perusasioista, joilla mahdollistetaan hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtaminen perustuu esimiehen ja alaisen molemminpuoliseen positiiviseen riippuvuuteen. Johtajuudessa korostetaan sekä esimiestaitojen että alaistaitojen merkitystä. Näkökulmana on, että asioita johdetaan ihmisten kautta. Tärkeää on merkityksen luominen työntekijän tekemiselle ja tekemättä jättämiselle. Se edellyttää esimieheltä kykyä ja halua asettautua palvelurooleihin ja siten huomioida työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja erityispiirteet.

Merkityksen luominen edellyttää, että esimiehellä on ymmärrystä organisaation missiosta, visiosta, strategiasta ja arvoista. Esimiehellä on oltava myös riittävä tietämys alaistensa työtehtävistä. Kumppanuusjohtamisessa korostuu tavoitteiden asettamisen lisäksi työntekijän omaehtoinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Työntekijä voi kokea työyhteisössä olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia, jotka parhaimmillaan sytyttävät työntekijässä intoa ja hehkua. Olennaista innon ja hehkun syttymisessä on esimieheltä ja työyhteisöstä saatu palaute. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Viitalan (2009, 23, 29) mukaan henkilöstövoimavarat ovat organisaation keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. Henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan organisaation strategian edellyttämä osaaminen ja sen kehittäminen. Siten turvataan organisaation kilpailukyky tulevaisuudessa.

Johtaminen on Aarnikoivun (2008, 177 - 178) mukaan parhaimmillaan organisaation aito kilpailutekijä. Hyvä johtaminen ja esimiestyöskentely näkyvät henkilöstön hyvinvointina ja organisaation hyvänä tuloksena. Esimiestehtävässä toimiminen edellyttää aidosti halua toimia vastuullisessa tehtävässä. Se vaatii tervettä itsetuntoa ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Esimiehen on tiedostettava velvollisuutensa olla motivoitunut esimiestehtävään ja omaan tärkeään rooliinsa parhaan mahdollisen tuloksen edistäjänä työyhteisössä. Vastuuntuntoinen esimies arvioi säännöllisesti omaa motivaatiotaan toimia esimiestehtävässä sekä suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä työyhteisössä. Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies tiedostaa oman tärkeän roolinsa esimerkkinä olemisessa ja käyttäytyy esimerkillisesti. Hän toimii määrätietoisen jämäkästi edistääk-

seen tavoitteiden saavuttamista, kannustaen ja velvoittaen työntekijöitä vastuulliseen toimintaan. Hänelle on tärkeää alaistaitojen kehittäminen ja yhteisten etujen ja tavoitteiden korostaminen. Kumppanuusjohtamisessa esimies uskoo ihmisessä olevaan hyvään ja heidän kehittymismahdollisuuksiinsa. Hän keskittyy työntekijöiden vahvuuksiin ja kannustaa alaisiaan näkemään omat mahdollisuutensa ja yrittämään, sillä yrittäminen mahdollistaa kehittymisen ja onnistumisen kokemukset. Motivaation kannalta onnistumisen kokemukset ovat merkityksellisiä, sillä motivaatio tukee sitoutumista ja hyvää työn tekemistä. Motivaatio on kriittinen tekijä; siksi kumppanuusjohtamisessa esimies keskittyy siihen, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus innon ja hehkun löytämiseen omassa työssään.

Kumppanuusjohtamista aidosti toteuttava esimies sitoutuu työssään Aarnikoivun (2008, 178) mukaan Esimiestyöskentelyn V8®-malliin. Kumppanuusjohtajana hän

- valmentaa = luo edellytyksiä onnistua ja kehittää
- välittää = osoittaa huomiota, antaa palautetta ja huomioi myös epävirallisen viestinnän merkitykset
- vaatii = haastaa kehittymään, asettaa tavoitteita ja seuraa
- virittää = motivoi, kannustaa ja energisoi
- vastuuttaa = osoittaa tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitykset ja vaikutukset
- viestii = kertoo, tiedottaa ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista
- vuorovaikuttaa = keskustelee, sitoutuu ja osallistuu
- voimaannuttaa = auttaa työntekijää näkemään voimavarat itsessään ja osoittaa kykyä vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin sekä luottaa työntekijöihinsä

Viitalan (2009, 19,36) mukaan organisaation kulttuuriin voidaan erityisesti vaikuttaa johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla. Tavoitteiden asettamisen, seurannan, palkitsemisen ja viestinnän keinoilla voidaan organisaation henkilöstön tietoisuutta vahvistaa sekä suunnata haluttuihin asioihin. Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu hyvin silloin, kun työntekijä kokee oman työnsä mielekkääksi ja työlle asetut tavoitteet realistisena. Tähän kokemukseen vaikuttavat vahvasti suotuisat työolosuhteet, oma osaaminen, oikeudenmukaiset palkkiot sekä arvostava työilmapiiri.

4.2 Henkilöstöjohtamisen haasteita

Ikäjohtaminen

Ikäjohtamista on vaikeaa määritellä ja sille annetaan erilaisia merkityksiä yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmista. Juutin (2008, 228, 232) mukaan ikään ja kokemustietoon liittyvät luokittelut ovat enemmän kiinni arvostuksista kuin osaamisesta. Hyvä ikäjohtaminen on erilaisuutta arvostavaa. Organisaatiossa tulee tarkastella sitä, miten ikään voidaan suhtautua arvostavalla tavalla ja miten luodaan tilanteita, että organisaatiossa voidaan puhua ja tarinoida työhön liittyvistä hyvistä käytännöistä. Ikäjohtamiselle suotuisa kulttuuri on organisaatiolle tuloksellinen kulttuuri, sillä nykyinen nopealiikkeinen organisaatioelämä edellyttää dialogin käymistä.

Simströmin (2009, 220) mukaan hyvään ikäjohtamiseen liittyy taito hyödyntää erilaisuutta ja erilaista osaamista. Erilaisuuden hyödyntäminen perustuu esimiehen kannustavuuteen. Kannustava ja innostava esimies luo hyvää ilmapiiriä ja saa eri-ikäiset ihmiset työskentelemään yhdessä, yhdistämään erilaista osaamistaan ja oppimaan toisiltaan. Nuorilla on mahdollisuus oppia vanhempien työntekijöiden kokemuksista ja vanhemmat saavat nuorilta tietoa, joka auttaa heitä mukautumaan työelämän muutoksiin.

Ikäjohtamisen vaativimpana ominaisuutena Ilmarinen ym. (2003) pitävät kykyä töiden yksilölliseen suunnitteluun ja yksilöllisyyden arvostamista. Yksilöllisten ja joustavien ratkaisujen löytämiseksi tarvitaan työyhteisön kaikkien jäsenten yhteistyötä. Ikäjohtaminen edellyttää johtajilta hyvää organisointi- ja delegointikykyä sekä myös hyviä tunneälytaitoja: erilaisuuden huomioivaa empaattisuutta, ammatillista itsetuntoa tukevaa kannustavuutta, ryhmä- ja yhteistyötaitoa sekä taitoa motivoida henkilöstöään jatkuvasti itsensä kehittämiseen. (Simström 2009, 220.)

Esimiestyötä ja johtamista koskevat odotukset voivat vaihdella elämän eri vaiheissa (Ilmarinen 2005; Ylikoski 2000). Nuorille voi olla tärkeää heidän elämäntilannettaan, omia uratavoitteita tukeva ja edistävä johtamistapa. Vanhemmat työntekijät saattavat kaivata toisenlaisia, yksilöllisiä ratkaisuja jaksamisensa, osaamisensa ja motivaation ylläpitämiseksi. Jokaisen työntekijän ikään katsomatta - pitäisi saada ikäjohtamisen

tavoitteiden mukaisesti kokea itsensä arvokkaaksi ja työnsä mielekkääksi. (Simström 2009, 220).

Hiljainen tieto

Nikkilä ja Paasivaara (2008, 132 - 133) kuvaavat hiljaisen tiedon liittyvän ammattitaitoon ja osaamiseen, jonka avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa kommunikoiden. Hiljainen tieto liittyy kiinteästi työntekijöiden yksilöllisiin kokemuksiin, menettelytapoihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Hiljainen tieto on myös kulttuurista tietoa. Työyhteisön toimintaa ohjaavat arvot, uskomukset ja oletukset, joiden varassa ihmiset selittävät, ymmärtävät ja arvioivat työyhteisön todellisuutta. Hiljaisen tiedon tallentaminen ja siirtäminen työyhteisössä jatkaville on hyvin haasteellista ikääntyvissä työyhteisöissä. Hiljaista tietoa kannattaa yrittää muuttaa näkyväksi, laajemman ihmisjoukon hyödynnettäväksi.

Koska hiljainen tieto Paloniemen (2008, 272) mukaan on luonteeltaan toiminnallista ja sosiaalista, mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen on keskeinen edellytys hiljaisen tiedon jakamiselle. Yhteisö, jossa osallisuus, toiminnallisuus ja avoimuus ovat keskeisiä toimintatapojen periaatteita, edistävät työssä oppimista ja sosiaalista jakamista. Hiljainen tieto tulee näkyväksi käytännön työssä. Myös hiljainen tieto muuttuu ja päivittyy koko ajan, kulttuurista tietämystä rakennetaan uudelleen yhdessä toimien. Koska hiljainen tieto välittyy tekemisen ja toiminnallisuuden kautta, on tärkeää että erilaisen kokemustaustan ja tietoperustan omaavat työntekijät voivat oppia toinen toisiltaan yhdessä toimimisen ja keskustelun kautta.

Mentorointi

Rauramon (2008, 172 - 173) mukaan mentorointia (mentoring) on käytetty kehittymisen ja kehittämisen menetelmänä tietoisesti tai tiedostamatta aina, kun ihmiset ovat toimineet ja oppineet yhdessä. Sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena ovat asenteet, tiedot ja taidot siirtyneet sukupolvelta toiselle. Mentorointi on tietoista, tavoitteellista vuorovaikutusta, jolle ominaista on henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus, sitoutu-

neisuus ja vapaaehtoisuus. Mentorointia hyödynnetään monissa oppilaitoksissa ja organisaatioissa työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisessä.

Perinteisissä määritelmissä Heikkisen ja Huttusen (2008, 203 - 204) mukaan korostuu mentorin rooli kokeneena, kenties ikääntyvänä konkarina, joka antaa tukeaan, tietojaan ja verkostojaan nuoremman kollegan käyttöön. Mentorointi on kiteytynyt heidän väliseksi ammatilliseksi ohjaussuhteeksi, jossa kokenut ja arvostettu osaaja, mentori, auttaa, ohjaa ja tukee mentoroitavaa eli aktoria ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä asioissa. Jos mentorointi nähdään kokeneen, arvostetun osaamisen siirtämisenä, kysymyksessä on olemassa olevien käytäntöjen ja käsitysten toistaminen ja vahvistaminen. Mentorointia on arvosteltu perinteisessä merkityksessä, sillä siinä korostuu kulttuuria säilyttävä tehtävä, eikä se siten edistä ammatillisten käytänteiden uudistamista.

Mentorointi käsitteenä on muuttunut viime aikoina siten, että enää ei korosteta auktoriteettia vaan korostetaan yhä enemmän yhdessä tekemistä ja vastavuoroisuutta. Kokemuksen sijasta arvostetaan nuoruutta ja kollegiaalisuutta, perinteiden sijasta uudistamista ja kehittämistä. Konstruktiivinen käsitys tiedon rakentumisesta, jossa lähtökohtana pidetään oppijan omia kokemuksia ja käsityksiä, on muuttanut mentoroinnin käytänteitä sekä käsitteellistä merkitystä. Mentorointi tulkitaan yhä enemmän vuoropuheluksi, keskusteluksi tai dialogiksi. Mentorointi ymmärretään konstruktiivisesta näkökulmasta vastavuoroiseksi ajatusten vaihtamiseksi ja yhteiseksi tiedon rakentamiseksi, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. (Heikkinen & Huttunen 2008, 204.)

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa kehitetään mentorointikäytäntöjä prosessien auditoinnin yhteydessä esille nousseitten hyvien käytäntöjen levittämiseksi. Auditoinnin yhteydessä nimetään kehittämiskohteille myös mentori. Työnantajalla on käytössä perehdystyskansio, joka toimii uuden työntekijän perehdyttämisen tukena. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään henkilökohtainen mentori ensimmäisen vuoden ajaksi (Henkilöstön kehittämissuunnitelma 2010 - 2012, 9).

Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisella Rauramon (2008, 126 - 127) mukaan tarkoitetaan erilaisuuden hyödyntämistä. Monimuotoisuus on sitä erilaisuutta ja samankaltaisuutta, mitä kaikissa työyhteisön ihmisissä on. Työntekijöiden iällä, sukupuolella, kulttuuritaustalla, kielellä, koulutuksella ja temperamentilla on vaikutusta työn tekemiseen. Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu huomioi yksilöiden eroavaisuudet, tarpeet ja vahvuudet. Se edellyttää aidosti erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä ja suvaitsevaisuutta. Yhteisesti laaditut pelisäännöt, työyhteisön yhteiset käytännöt mahdollistavat luottamuksen ilmapiirin ja työyhteisön erilaiset jäsenet tulevat paremmin kuulluksi omana itsenään. Erilaisuus koetaan rikkautena ja jokaisen työpanosta arvostetaan. Nikkilän ja Paasivaaran (2008, 81) mukaan työyhteisöjen tulisi toimivuuden kannalta osata hyödyntää erilaisten, eri-ikäisten ihmisten ja eri ammattiryhmien osaamista ja kokemuksia. Hyvin toimivassa työyhteisössä ihmisten erilaisuus koetaan arvokkaana voimavarana ja erilaisia näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista osataan hyödyntää. Myös sosiaali- ja terveysalan asiakkaat ja potilaat tuovat tullessaan työyhteisöihin oman erilaisuutensa.

Muutosten johtaminen

Aarnikoivun (2008, 163) mukaan muutokset ovat välttämättömiä yritystoiminnassa, ja jokainen organisaatio kohtaa uudet haasteet omalla tavallaan. Kehittyminen ja uudistaminen ovat vahvasti läsnä organisaation arjessa ja siten tärkeänä osana päivittäisjohtamista. Organisaatioiden muutoskykyisyys rakentuu siitä, että muutosten johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisesti osaksi arjessa tapahtuvaa toimintaa.

Laamanen (2008, 308) yhdistää muutoksen ja osaamisen ja käyttää muutososaamisen käsitettä. Hän kuvaa muutososaamisen kahdeksan eri osaamisalueen avulla. *Itsensä johtamistaidot* sisältävät kyvyn henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kestävään hyvinvointiin, epätietoisuuden kestämiseen ja omien vahvuuksien tuntemiseen ja käyttämiseen. *Seuranta- ja arviointitaidot* ovat taitoja arvioida tarkoituksenmukaisuutta muuttuvissa olosuhteissa ja seurata edistymistä. Lisäksi ne ovat taitoa nostaa saavutukset ja kehittämisen kohteet rakentavasti esille. *Muutosilmiöiden tuntemus* on tietoa ja taitoa

ymmärtää, miten sitoutuminen syntyy ja miten ihmisten erilaisuus vaikuttaa sitoutumiseen ja oppimiseen. *Muutosprosessiosaaminen* on taitoa suunnitella, toteuttaa ja seurata muutosprosessin edistymistä. *Muutosjohtajuus* sisältää taidon lukea sitä, mistä innostutaan, tunnistaa ne ihmiset, joiden kanssa saadaan tehokkaasti tuloksia aikaan ja keskittyä oleelliseen. *Onnistumisen organisointi* on taitoa luoda organisaatiorakenteita, jolla muutos saadaan aikaan. *Systeemiosaaminen* on monimutkaisten kokonaisuuksien ymmärtämistä, niiden syy - ja seuraussuhteiden näkemistä ja tämän ajattelun taustalla olevien kompleksisuus- ja kaaosteorioiden vaikuttamisen ymmärtämistä. *Onnistumisen tuki* on taitoa edistää toisten kykyä selvitä muutoksista, dialogisuutta, reflektiivisyyttä ja eri tavoin tuen antamista toisille.

Hyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnista voi syntyä organisaatiolle kilpailuetua, mikäli työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä tehdään suunnitelmallista toimintaa. Se edellyttää myös ylimmän johdon sitoutumista. Tällöin huolehditaan työskentelyn edellytyksistä sekä vastataan osaamisen kehittämiseen sekä eläköitymisen ja sairauspoissaolojen aiheuttamiin haasteisiin. Henkilöstön työtyytyväisyyden, motivaation ja työilmapiirin kehittyminen luo edellytyksiä palvelutason paranemiselle. Henkilöstön osaamisen kehittyminen mahdollistaa uusien palvelujen ja tuotteiden syntymisen. Innostuksen ja työhön sitoutumisen kautta organisaation imago työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee. Työhyvinvointia voisi pitää kilpailukeinona, jonka avulla jaksetaan tehdä hyvää tulosta. (Tampereen Yliopisto, 2010.)

Viitalan (2009, 13, 212) mukaan ihmisille tärkeitä voimavaroja ja mielekkyyttä tuottavia asioita ovat kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta. Henkilöstön työhyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat varmuus työn jatkuvuudesta, hyvät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet sekä kannustava, myönteinen työilmapiiri.

Nikkilä ja Paasivaara (2008, 83) nimeävät työyhteisön hyvinvoinnin keskeiseksi tekijäksi keskustelevan johtamistyön, koska tutkimusten mukaan keskustelevaa johtamistapaa

käyttävä esimies luo avoimuuteen, luottamukseen, keskinäiseen avuliaisuuteen ja arvostukseen perustuvan työilmapiirin. Juutin ja Vuorelan (2002, 139) mukaan hyvinvointia edistävällä esimiehellä on hyvä keskustelutaito ja halua käyttää sitä aktiivisesti henkilöstön ajatusten ja mielipiteiden kartoittamiseen. Lisäksi esimiehellä on kykyä yhteensovittaa erilaisia näkökulmia keskustellen ja käsitellä asioita monipuolisesti.

Virtasen (2005, 15) mukaan työhyvinvointijohtamista voidaan työyhteisössä tarkastella työhyvinvoinnin kehittämisenä. Kun tasapainoisen johtajan toimintatavat johtamisessa ovat kunnossa, ja hän on tehtäviensä tasalla, työyhteisö voi hyvin. Työhyvinvointijohtaminen edistää koko työyhteisön hyvinvointia, luo turvallisuuden tunnetta ja aitoa tuloksentekokulttuuria. Työyhteisön hyvinvoinnista vastaavat myös omalta osaltaan kaikki työyhteisön jäsenet. Jokaisella on työlainsäädännön ja sopimusten mukaisesti vastuu ja velvollisuus seurata ja arvioida sekä omaa että työyhteisön tilannetta ja tarvittaessa nostaa epäkohdat esille. Epäasiallinen käytös ja kohtelu vaikuttaa haitallisesti koko työyhteisöön. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 76.)

Virtasen (2005, 12) mukaan sosiaalisesti vastuullista, tavoitteellista ja työstään innostunutta työyhteisöä voidaan pitää houkuttelevana. Houkuttelevaan työyhteisöön on hyvä kuulua, työssä saa viihtyä ja työtä tehdessä saa ratkaista mielekkäitä haasteita. Houkuttelevuus syntyy myös vahvasta päämäärätietoisuudesta ja tavoitteellisuudesta. Sosiaalinen vastuullisuus syntyy hyvästä yhteishengestä, yhdessä toimimisesta ja toisten auttamisesta, joka heijastuu myös työyhteisön ulkopuolelle. Houkuttelevuus ilmenee sekä työyhteisön sisällä keskinäisenä kunnioituksena että strategisten sidoskumppanien ja palveluja käyttävien asiakkaiden osoittamana kiinnostuksena.

4.3 Työntekijätaidot

Viime vuosina on alettu kiinnittää enemmän huomiota työntekijän rooliin ja alaistaitoihin (organisational citizenship behavior), joista käytetään usein myös termejä ***työntekijätaidot, yhteistyötaidot ja työelämävalmiudet.*** Henkilöstön alaistaidot tulevat hyvin esille kykynä toimia työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä. Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämätaitoja, joiden avulla toteutetaan hyvää

johtajuutta sekä luodaan edellytyksiä toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle (Tampereen Yliopisto 2010.)

Sydänmaalakka (2009, 15 - 16) muistuttaa, että alainen-termi kuuluu menneisyyden alistavaan johtamiskulttuuriin. Suomen kielessä ei ole vakiintunutta vastinetta sanalle alainen, siksi Sydänmaalakka ehdottaakin käytettäväksi termejä ***työntekijä, asiantuntija, tuloksentekijä tai partneri***. Sydänmaalakka myös korostaa, että tämän päivän organisaatioissa alaisilla on yleensä enemmän tietoa kuin johtajalla ja heidät tuleekin nähdä työyhteisössä tasavertaisina ja aktiivisina toimijoina. Myös Vesterisen ja Arikosken (2006, 103) mukaan alaistaito-käsitteen heikkoutena on se, että se viittaa sanana helposti alamaisuuteen, siksi he ehdottavatkin käytettäväksi käsitettä ***työyhteisötaidot.*** Silvennoisen ja Kauppisen (2007, 7) mukaan alaistaitoja kuvaava termi voisi olla ***yhteistyötaito***, jos alaistaidoilla tarkoitetaan tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia työyhteisössä.

Keskisen (2005, 45) mukaan on helpompi mieltää sosiaalipsylogisen roolikäsitteen avulla alainen ja esimies yksinkertaisesti vain erilaisia asemia kuvaaviksi, välttämättömiksi vastinpariksi ilman alaisuus- tai ylemmyysmerkityksiä. Keskinen (2005) korostaa, että alaistaidot eivät ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta. Keskinen ja Rehnbeck (2005, 7) toteavat, että alaistaitoihin vaikuttavat monet yksilölliset (mm. persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) ja yhteisölliset tekijät (mm. ilmapiiri, kulttuuri ja esimiestyö). Alaistaidot on paljon laajempi käsite kuin ammatillinen osaaminen, koska se sisältää asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä että tiedollisia valmiuksia. Alaistaidoissa on kysymys vastuullisesta vaikuttamisesta. Työntekijä, joka on sisäistänyt alaistaidot, osoittaa halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla työyhteisössään suhteessa esimieheensä ja työtovereihinsa samalla, kun hän hoitaa vastuullisesti varsinaiset työtehtävänsä.

Keskisen (2005, 9, 18, 43) mukaan olennaista ei ole vain suoriutuminen ammattitehtävästä vaan myös tavasta suhtautua omaan työtehtävään, työkavereihin ja esimiehiin. Olennaisen tärkeää on myös kuinka vastuullisesti työntekijä hahmottaa osallisuutensa koko työyhteisön töiden etenemiseen ja miten aktiivisesti ja menestyksellisesti hän osaltaan edistää yhteistyötä työyhteisössään. On tärkeää muistaa, että alaistaidot ja esimies-

taidot täydentävät toisiaan. Kiinnostus johtajuuteen ja sen kehittämiseen ei tuo toivottua tulosta, ellei samanaikaisesti kiinnitetä huomiota alaisen toiminnan laatuun.

Aarnikoivu (2008, 80 - 81, 88) kiteyttää alaistaidot kolmeen kysymykseen : Miten teet oman työsi? Miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa? Miten otat vastuun omista tekemisistäsi? Alaistaidoissa on kyse taitojen näkyväksi tekemisestä ja tärkeiden asioiden korostamisesta.

Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on alaistaitojen kehittämistä. Kehittämistarpeita tulee tarkastella esimiehen kanssa yhteisesti ja säännöllisesti, sillä työelämän uudenlaiset vaatimukset kohdistuvat työntekijän ammattitaitoon laajasti – ei vain substanssiin. Yhteistyötaitojen ja vuorovaikutustaitojen merkitys on lisääntynyt, sillä työelämässä tarvitaan nyt osaavia ammattilaisia, joilla on hyvät sosiaaliset taidot. Alaistaitoja työntekijä voi kehittää kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin. Annanko riittävästi tilaa toisille tuoda esille omia ajatuksia ja mielipiteitä? Osaanko kuunnella herkällä korvalla ja asettua toisen asemaan? Hyviin alaistaitoihin liittyy kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. On tärkeää ymmärtää palautteen antaminen koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi, sillä jokainen tarvitsee palautetta, kuinka on suoriutunut tai mitä itse kultakin odotetaan. Palautteen saaminen työyhteisössä on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys. (Tampereen yliopisto, 2010).

Keskinen (2005, 43) on määritellyt alaistaidot velvollisuutena huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkaverien ja esimiehen kanssa, mielipiteiden ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta. Alaistaitojen esiintuomiseen ja käsittelyyn henkilökohtaisella tasolla voidaan kehityskeskustelussa hyödyntää erilaisia olemassa olevia työkaluja, kuten itsearviointia ja kokonaisvaltaista palautetta työyhteisön muilta jäseniltä työntekijän toimijuudesta.

Psykologinen sopimus

Psykologisella sopimuksella Keskisen (2005, 22, 70 - 71) mukaan tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työnantaja odottaa saavansa työntekijältä vastineeksi palkasta ja mitä ei ole kirjattu viralliseen työsopimukseen. Psykologinen sopimus sisältää työnantajan odotuk-

sia työntekijän suhtautumisesta vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä, rehellisyydestä sekä joustavuudesta tarvittaessa myös työtehtävien ja työajan suhteen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan myös sitä, kun työntekijä esimerkiksi osallistuu oma-aloitteisesti uuden työntekijän opastamiseen, mitä häneltä ei ole edellytetty virallisessa työsopimuksessa. Kopakkalan (2005) mukaan työntekijänä odotamme, että saamme esimieheltämme tunnustusta ja hän kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti ja/tai että saamme vaikuttaa omaan työhömme. Esimies puolestaan odottaa työntekijältä hyviä alaistaitoja, sitä, että olemme apuna työkavereillemme, rakennamme hyvää henkeä ja pyrimme tekemään työmme vähän paremmin kuin ennen. Työyhteisössä turhautumiset ja ristiriidat johtuvat usein siitä, että esimiehellä ja työntekijällä on erilainen käsitys siitä, millainen psykologinen sopimus on tehty.

Arvot, asenteet ja normit ja uskomukset

Swhwartzin (1992) teorian mukaan **arvot** ovat yleisiä elämää ohjaavia periaatteita, jotka voidaan asettaa henkilökohtaiseen tärkeysjärjestykseen. Arvot auttavat ihmisiä arvioimaan tilanteita ja tekemään valintoja, joten arvot viittaavat aina toimintatapoihin tai päämääriin. Arvot ovat asenteita yleisempiä käsitteitä ja siksi ne ohjaavat asenteitamme. **Asenteet** on yleisimmin määritelty opituksi taipumukseksi ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla jotakin tiettyä kohdetta kohtaan. Asenteet perustuvat kokemukseen ja voivat vaihdella nopeastikin. **Normit** viittavat aina toimintatapaan, ja ne liittyvät aina sosiaaliseen kanssakäymiseen tai yhteisöön. Normit voivat olla kirjoitettuja, esim. ammattieettiset säännöt tai kirjoittamattomia, jolloin ne esiintyvät vain ihmisten mielissä. Normit liittyvät aina johonkin tiettyyn toimintaan tai tilanteeseen. (Juujärvi ym. 2007, 35 – 37.)

Åhmanin (2005, 112 - 118) mukaan suurin este tehokkaamman potentiaalin käytölle on mielessämme olevat ja meitä rajoittavat asenteet, uskomukset ja ajatusmallit. Omat uskomuksemme ja asenteemme joko rajoittavat elämäämme tai antavat mahdollisuuksia. Meillä on mahdollisuus valita asennoitumisemme, suhtautumisemme mihin tahansa asiaan. Menestyminen edellyttää kykyä analysoida, haastaa, tiedostaa ja uudistaa vastuullisesti omaa ajattelua ja tekemistä. Silvennoinen (2007, 20 - 21) rohkaisee työntekijää tarkastelemaan omia asenteita, uskomuksia ja rajoitteita. Itsetuntemuksen lisäänty-

minen auttaa työntekijää toimimaan entistä määrätietoisemmin niin, että saa toisen tuntemaan olonsa luontevaksi.

Motivaatio ja työn imu

Borgmanin ja Packalenin (2002, 54, 98) mukaan puhutaan *sisäisestä motivaatiosta*, jolloin tehdään jotakin tekemisen ilosta, ja *ulkoisesta motivaatiosta*, jolloin tehdään, kun joku pyytää, käskee tai vaatii tekemään jotakin, sekä *suoritusmotivaatiosta*, jolloin yritetään tehdä jotakin niin hyvin tai nopeasti kuin mahdollista ja siten saavuttaa vaativia, vaikeita tavoitteita. Pyrkimystä, haluamista, aikomista tai yrittämistä kutsutaan myös motivaatioksi, sillä tärkeää on, mitä yrittää, kuinka kovasti yrittää ja miten yrittää.

Työterveyslaitoksen (2010) mukaan työn imu on työhön liittyvää innostumista ja iloa kuvaava käsite. Sillä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä.
Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastoinkäymisissä ja ylpeä työstään. Työn imussa oleva työntekijä kokee työnsä merkityksselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. Borgmanin ja Packalenin (2002, 98) mukaan uppoutumista työhön voi monesti selittää suoriutumismotivaatiolla, jolloin aika, paikka ja palkka sekä elämän muut osa-alueet menettävät merkityksensä.

Virtasen (2005) mukaan sitä ilmiötä kuvataan virraksi (flow), kun ihmiset tulevat ”sinuksi” työnsä kanssa. Kun työ imaisee ihmisen mukaansa ja ihminen joutuu täysin työnsä lumoihin, katoaa aika tuolloin ympäriltä, ajatukset kietoutuvat työn tekemiseen ja ympärillä oleva häly vaimenee. Jotta pysyisi työn ”imussa”, ihmisen tulee voida edistyä, oppia uutta ja hallita yhä haasteellisimpia työtehtäviä, kokonaisuuksia. Ihanteellinen tilanne olisi, että organisaatio tunnistaisi ihmisen oppimisen työssään ja palkitsisi hänet koko ajan vaativimmilla työtehtävillä. Esimiesten keskeinen tehtävä onkin uusien haasteiden tarjoaminen menestyville työntekijöilleen, mutta se edellyttää poikkeuksellisen ”hyvää sosiaalista silmää”. Johtajan työssä on tärkeintä keskittyä sellaisten toiminta-edellytysten luomiseen, jotka edistävät työntekijöiden vuorovaikutusta ja yhteispeliä. Johtajan tehtävänä on toimia esikuvana ja osoittaa organisaatiolle se suunta, johon ollaan menossa. (Virtanen 2005, 65,70 - 71.)

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys voidaan määritellä viralliseksi ja epäviralliseksi yhteistyöksi työyhteisössä. Yhteisöllisyyden kokeminen edellyttää, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. Yhteisöllisyys voi olla näkyvää ja kuuluvaa, mutta myös näkymätöntä ”työpaikan henkeä”, ”yhteen hiileen puhaltamista” tai ”hyvää fiilistä”. Yhteisöllisyyden kehittämisen muotoja ovat mm. tiimityöskentely, vertaistyöskentely, yhdessä kehittäminen ja yhteiset oppimiskokemukset, moniammatillinen yhteistyö, mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen, tavoitteellinen työnkierto sekä verkostoituminen. Hyypän (2002) mukaan yhteisöllisyys kasvaa luottamuksesta keskinäisen vuorovaikutuksen verkostossa. (Mäkisalo 2004, 90 - 91).

Yhteisöllisyys työyhteisössä tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, juuri niitä piirteitä, jotka edistävät keskinäistä luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Yhteisöllisyys luo työyhteisöön yhteenkuuluvaisuutta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa yksilöiden erilaisuuden ja erilaisuuden hyväksymisen avulla. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön sekä yksilöiden voimavara, joka kasvaa, kun sitä käytetään. (Tampereen yliopisto 2010.)

Dialogisuus

Sydänmaanlakka (2009, 251) määrittelee dialogisuuden tiimien kaikkien jäsenten väliseksi tapahtuvaksi aidoksi ja avoimeksi vuoropuheluksi sekä yhdessä ajattelemisen taidoksi. Dialogilla toiminnassa tarkoitetaan puhumista, kuuntelemista, ajattelemista ja reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen etsimistä ja yhdessä olemista. Dialogi toiminnassa on synergian etsimistä rationaalisella sekä tunne- ja henkisellä tasolla. Mönkkösen (2002, 33 - 24) mukaan dialogin tavoitteena on saavuttaa yhteinen, jaettu ymmärrys vuorovaikutuksen osapuolien välille. Jaettua ymmärrystä voi tapahtua vain hetkittäin, spontaaneissa tilanteissa. Kaikki keskustelu ei ole dialogista, vaikka keskustelun pyrkimyksenä on tasavertaisuus. Dialogi voi olla luonteeltaan myös monologista, vaikka olisikin kysymys kasvokkaisesta vuorovaikutustilanteesta, jossa

osapuolet reagoivat toisiinsa ja jakavat yhteisiä sosiaalisia ja kulttuurisia merkityksiä asioista.

Reflektiivisyys

Laamasen (2008, 415 - 416) mukaan sisäistä tarkkailua kutsutaan usein reflektiivisyydeksi. Sen sijaan, että toimimme, alamme tietoisesti pohtia omaa toimintaamme, vaikuttimiamme ja toimintamme vaikutuksia. Reflektiivisyys voidaan ymmärtää ajatusten, tunteiden, toiveiden, arvojen, käyttäytymisen ja uskomusten sekä todellisuuden tietoisena yhteensovittamisena. *Itsereflektio* tarkoittaa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta omia ajatuksia sekä motiiveja kohtaan. Se on omien ajatusten kohtaamista rohkeasti ja herkkyyttä omia tunteita kohtaan. Itsereflektio edellyttää neutraalisuutta omia ennakkooletuksia kohtaan sekä uteliaisuutta uusia ja vieraita asioita kohtaan. *Reflektio muiden näkökulmasta* on herkistymistä aistimaan toisten ihmisten tunnetiloja ja kuulemaan mitä minulta odotetaan tai toivotaan. Se on monien erilaisten näkökulmien tunnistamista sekä omien ja toisten tarinoiden tutkimista. Se on tietoisuutta oman läsnäolon ja toiminnan vaikutuksista muihin ihmisiin. *Tässä ja nyt- eläminen* on herkistymistä aistimaan, mitä tapahtuu tässä ja nyt. Se on tietoista tarkastelua, mistä puhutaan ja mistä ei puhuta. Se on myös harkintaa, onko tarpeellista toimia vai ei. *Tilannetietoisuus* auttaa ymmärtämään asiayhteyden sekä kielellisen todellisuuden rakentumisen siitä, mistä ja miten puhutaan sekä miten on sopivaa toimia tai olla tässä tilanteessa.

Sydänmaanlakka (2009, 255) määrittelee reflektiivisyyden oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointina ja pohtimisena. Se tarkoittaa omien kokemusten systemaattista analysointia, käsitteellistämistä ja uudenlaisten toimintamallien hahmottelua. Asioiden syvällinen arviointi, jossa pyritään oivaltamaan kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita, on tärkeää. Reflektointi edellyttää syvällistä paneutumista asioihin sekä asioiden sisäistämistä.

Sitoutuminen

Borgmanin ja Packalenin (2002, 43 - 47) mukaan sitoutuminen organisaatiossa lähtee aina ylimmästä johdosta ja se ”valuu” päälliköiden ja esimiehien kautta jokaiseen orga-

nisaation jäseneen. Sitoutuminen liittyy ylimmän johdon määrittelemiin toiminnan kehittämiseen ja organisaation suorituskyvyn parantamiseen liittyviin strategioihin. Sitoutumisen uskottavuus mitataan aina käytännön tilanteissa: pidetään tehdyt lupaukset, rohkaistaan henkilöstöä kehittämään, annetaan työntekijöille arvostusta hyvin tehdystä työstä sekä huolehditaan tasapuolisuuden ja tasa-arvon toteutumisesta. Ilman aitoa sitoutumista organisaation toiminta on sattumanvaraista ja epätasaista. Tuloksellisesta toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä ei voida puhua, ellei koko henkilöstö ole kaikilla tasoilla sitoutunut yhdessä sovittuihin organisaation arvoihin pohjautuviin tavoitteisiin.

5 KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelu Juutin (1998, 6) mukaan on yhteisnimi usealle erilaiselle keskustelutyypille esimiehen ja työntekijän välillä. Käytössä olevia synonyymejä kehityskeskustelulle ovat esimies-alaiskeskustelu, tavoitekeskustelu, arviointikeskustelu, tuloskeskustelu tai suunnittelukeskustelu. Riippumatta siitä, mitä nimikettä käytetään, on perimmäinen tarkoitus hyvin samanlainen.

Sydänmaanlakka (2008, 300) määrittelee kehityskeskustelut työntekijän ja esimiehen väliseksi systemaattisesti toistuviksi keskusteluiksi, joiden tavoitteena on parantaa suoritusta, osaamista ja avointa kommunikaatiota. Kehityskeskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa käydään keskustelua organisaation tehtävästä, yhteistyöstä organisaatiossa, työtehtävistä sekä esimiehen ja työntekijän välisistä suhteista sekä muista tärkeistä asioista, jotka liittyvät työtilanteeseen. Nikkilä ja Paasivaara (2008, 83) kuvaavat kehityskeskustelua ennalta sovituksi esimiehen ja työntekijän väliseksi ammatilliseksi keskusteluksi, jossa määräajoin tarkastellaan työntekijän työtä, henkilökohtaista osaamista, kiinnostuksen kohteita ja kehittymistarpeita. Kehityskeskustelu käsitteenä korostaa tiedonkeruuta organisaation kehittämissuunnitelman ja työntekijän henkilökohtaisen ohjauksen keinona. Kehityskeskustelun päämääränä on esimiehen ja työntekijän yhteistyön kehittäminen sekä työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin parantaminen.

Kehityskeskustelu on Aarnikoivun (2008, 115) mukaan esimiehen tärkeä työkalu, jonka tavoitteena on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, sitoutumi-

seen ja kehittymiseen. Kehityskeskustelussa kiteytyy ne olennaiset asiat, jotka vaikuttavat työntekijän kykyyn suoriutua työtehtävistään ja kehittää itseään. Kehityskeskustelussa tarkastellaan nykytilannetta ja reflektoidaan mennyttä oppimisen näkökulmasta. Keskeistä kehityskeskustelussa on yhdessä suunnata ajatukset tulevaisuuteen ja luoda mahdollisimman hyviä onnistumisen edellytyksiä työntekijälle. Viitalan (2009, 186) mukaan kehityskeskustelussa selvitetään myös sellaisia työntekijän osaamisia, joita hän ei pääse hyödyntämään riittävästi nykyisessä työtehtävässään, ja suunnitellaan yhdessä niille toteuttamisen mahdollisuuksia.

Nikkilä ja Paasivaara (2008, 83) kuvaavat kehityskeskustelua keskeiseksi osallistavan henkilöstöjohtamisen välineeksi, joka auttaa henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja arvioinnissa. Viitalan (2009, 186) mukaan kehityskeskustelut muodostavat kehittyvän prosessin, jossa osaamisen kehittämisen näkökulmasta etuna on henkilökohtaisuus, palautteen antaminen puolin ja toisin sekä keskustelun tuloksena syntyvä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat työntekijän yksittäistä osaamisen kehittymistä sekä hänen ammatillista kasvuaan ja kehittymistään.

Aarnikoivu (2008, 121 - 123) kuvaa kehityskeskustelua prosessina, jonka vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelun toteutus ja jälkihoito. Organisaatioiden kehityskeskusteluprosesseissa hyödynnetään usein erilaisia lomakkeita, tyypillisesti ne ovat kysymyslomakkeita tai kysymys- ja teemarunkoja. Lomakkeiden tehtävänä on tukea keskustelun läpimenoa ja seurantaa keskusteluprosessin eri vaiheissa. On tärkeää, että esimies ymmärtää lomakkeiston kehityskeskusteluprosessin apuvälineeksi, ei itseisarvoksi. Kysymyslomakkeiden systemaattinen seuraaminen ja kehityskeskustelun eteneminen ”paperikeskeisesti” saattaa rajoittaa ja tukahduttaa keskustelua. Tarvittaessa esimiehen on kyettävä irrottautumaan lomakkeesta ja osattava käsitellä asioita tilanteen mukaan, joustavasti. Olennaista on tiedostaa, että avointa vuorovaikutteista, laadukasta kehityskeskustelua ei takaa minkäänlainen lomake. Valmistautumisvaiheessa työntekijä ja esimies valmistautuvat itsekseen pohtimalla käsiteltäviä asioita ennen keskustelua. Valmistautumisvaiheella on tärkeä merkitys, sillä se vaikuttaa suoraan kehityskeskustelun antiin. Organisaation kehityskeskusteluprosessia suunniteltaessa on tärkeää huomioida organisaation erityispiirteet ja räätälöidä kehityskeskustelujen toteutus oman organisaa-

tion näköiseksi niin, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla toivottujen hyötyjen syntymistä. Kehityskeskusteluun liittyvien yleisten toimintatapojen suora kopiointi voi johtaa siihen, ettei todellisia hyötyjä onnistuta saavuttamaan.

Laamasen (2005, 257) mukaan tyypillisesti kehityskeskustelu toteutetaan työntekijän ja esimiehen välisenä keskusteluna. Keskustelu ei ole tuolloin tasavertainen, sillä esimiehellä on usein enemmän valtaa, mikä heijastuu keskustelun luonteeseen. Monet organisaatiot ovatkin ulkoistaneet kehityskeskustelut, mistä hyötynä on se, että kehityskeskustelut käydään ammattimaisella tavalla ja työntekijä voi avoimemmin kertoa tuntemuksistaan. Yhteenveto keskustelun sisällöstä tehdään niin, että luottamuksellisuus säilyy.

5.1 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Huolellinen valmistautuminen edellyttää, että työntekijä ymmärtää kehityskeskustelun tavoitteet ja sen mahdolliset hyödyt sekä panostaa valmistautumiseen myös ajallisesti. Orientaatiota voidaan tehostaa siten, että työntekijä täyttää valmistautuessaan kehityskeskusteluun suunnitellun lomakkeen tai muistilistan käsiteltävistä asioista, jota sitten keskustelussa käydään yhdessä läpi esimiehen kanssa. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies osaa motivoida ja sitouttaa työntekijää valmistautumaan hyvin. Kehityskeskustelu tulisi nähdä osana työtä, johon kuuluu huolellinen valmistautuminen. Valmistautumisen merkitystä ja kehityskeskusteluprosessia voidaan tukea siten, että esimies järjestää ennen kehityskeskustelukierroksen alkua orientaatiotilaisuuden työyhteisön jäsenille. Tilaisuudessa esimies voi käydä läpi kehityskeskustelun onnistumiseen liittyviä olennaisia asioita ja motivoida työntekijöitä kehityskeskusteluun. Tärkeää on myös se, että esimies valmistautuu huolellisesti ja yksilöllisesti kehityskeskusteluihin oman muistilistan tai kyselylomakkeen avulla. (Aarnikoivu 2008, 124 - 125.)

Aarnikoivun (2008, 115 - 117) mukaan kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan esimiehelle erinomainen johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan ne ovat organisaatiossa resurssien ja ajan hukkaa. Esimiehen motivaatio kehityskeskusteluiden käymiseen on ratkaisevassa roolissa. Kun organisaatiossa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluja, on

tuettava, varmistettava ja velvoitettava esimiesten sitoutumista ja motivaation työstämistä keskustelujen käymiseen. Esimiehen sitoutuminen kehityskeskusteluihin edellyttää keskustelun kokemista hyödyllisenä ja toimivana johtamisen työkaluna. Jos esimies panostaa kehityskeskusteluihin ja pitää niitä tärkeänä, on sillä myönteinen vaikutus myös työntekijöihin. Ellei esimies koe kehityskeskusteluja tärkeänä ja käy ne läpi välttämättömänä velvoitteena, ovat työntekijätkin tyytymättömiä tai passiivisia. Työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaihtelee suuresti, sillä usein kehityskeskustelujen hyötyjä on vaikeaa saada konkreettisesti näkyväksi.

Kehityskeskustelu on Aarnikoivun (2010, 70) mukaan osa järjestelmällistä johtamista. Sen toteuttaminen ei voi perustua vapaaehtoisuuteen. Kehityskeskustelun onnistumisen näkökulmasta on tärkeää, ettei kehityskeskustelu näyttäydy ”pakkona” vaan se tulisi ”myydä” henkilöstölle konkretisoimalla, mistä siinä on kysymys, miksi niitä käydään ja mitä hyötyjä sen käyminen saa aikaan.

Sydänmaanlakka (2008, 229) korostaa, että työntekijän ainoa todellinen työsuhdeturva on hänen oma osaamisensa ja siitä kannattaa huolehtia. Kehityskeskusteluihin on syytä panostaa kunnolla, sillä niiden avulla voi pitää huolta omasta osaamisestaan ja suorituksistaan sekä kehittyä niissä edelleen. Työntekijän on oltava selvillä, millaista osaamista nykyinen työtehtävä häneltä edellyttää ja millaista osaamista häneltä tulevaisuudessa odotetaan. Oman osaamisen kehittäminen niiltä osin on aloitettava välittömästi.
Aarnikoivu (2010, 148) kiteyttää onnistuneen kehityskeskustelun kahden kaupaksi, joka edellyttää panostamista kummaltakin osapuolelta. Onnistumiseen vaikuttavat ensisijaisesti molempien osapuolien asenne ja tahtotila. Sitoutuminen ja motivaatio kehityskeskustelun onnistumiseen ovat sekä esimiehen että työntekijän oikeus ja velvollisuus. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä, mikä on kehityskeskustelu, mitkä ovat sen hyödyt, mitä laadukas kehityskeskusteluprosessi pitää sisällään ja kuinka kehityskeskustelussa edistetään kehittymistä mahdollistavaa vuoropuhelua, dialogia. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ennen kaikkea tahtoa ja sitoutumista.

5.2 Keskustelutekniikasta

Kehityskeskustelun osa-alueet ovat Aarnikoivun (2008, 132 - 136) mukaan tavoitteet ja mittarit, tuloksen käsittely ja henkilökohtainen kehittyminen. Työntekijän yksilölliset tavoitteet ja mittarit kirjataan yhdessä esimiehen kanssa. Tavoitteita laadittaessa esimiehen kannattaa muistaa, että työntekijän asiantuntemusta ja näkemyksiä kannattaa hyödyntää tavoitteiden asettamisessa ja sopivien mittareiden valitsemisessa, koska sillä on vahvasti merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Työntekijän yksilöllisten tavoitteiden lähtökohtana tulee aina olla organisaation arvot, missio, strategiat sekä olemassa olevat prosessit. Merkittävää on myös huomioida, että työntekijän yksilölliset tavoitteet ovat samassa linjassa oman työyhteisön ja organisaation tavoitteisiin. Tavoitteiden asettelu ja tulosten mittaaminen koetaan usein vaikeana. Hyvä tavoite smart-testin mukaan on

S-spesifinen
M-mitattavissa oleva
A-ajan suhteen seurattava - asiaan liittyvä
R-realistinen ja riittävän haasteellinen
T-tuloksiin johtava.

Työntekijän suoriutumista eli tuloksesta keskusteltaessa on esimiehen tärkeää osoittaa työntekijän suoriutuminen konkreettisesti. Esimiehen on kyettävä antamaan selkeitä faktoja työntekijälle hänen suoriutumisestaan. Se edellyttää, että työntekijällä on ollut selkeitä tavoitteita, joiden toteutumista on voitu mitata. Faktatiedon lisäksi esimies voi tuoda esille myös omia näkemyksiään ja mielikuviaan, tosin suoritusten arviointi ei voi perustua vain niiden pohjalle. (Aarnikoivu 2008, 137.)

Työntekijän kehittymistä käsiteltäessä lähtökohtana on työntekijän osaamisen nykytilanne ja kehittämisen kohteet. Apuvälineenä voidaan käyttää osaamiskartoitusta, joka tukee hyvin työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Käytännössä osaamiskartoitusta voidaan toteuttaa siten, että arvioidaan tietystä tehtävästä suoriutumisen kannalta kriittistä osaamista ja peilataan työntekijän nykyistä osaamista suhteessa tavoiteltavaan osaamiseen. Numeroita voi myös hyödyntää osaamisen tasojen kuvaamisessa, joten työntekijän osaamisen kehittymistä voidaan paremmin seurata. Osaamiskartoituksen antia voidaan hyödyntää kehityskeskustelussa yhdessä laadittavan kehittymissuunnitel-

man tukena, yhteenvetona. Suunnitelmaan kirjataan selkeästi työntekijän yksilölliset tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä arviointi aikatauluineen. Osaamisen lisäksi on erittäin tärkeää käydä keskustelua alaistaidoista suhteessa työntekijän toimintaan ja asemaan työyhteisössä. Alaistaitojen kehittymistä ja arviointia on haasteellista seurata, joten erilaisia alaistaitoja arvioivia apuvälineitä on mahdollisuus hyödyntää. Alaistaitomittaristossa (CIMP®) kuvataan alaistaitoisuuden osa-alueet, ja sen avulla työntekijä voi arvioida omaa toimijuuttaan ja sen tasoa eri osa-alueilla. Arvioinnin tuloksista käydään keskustelua esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Jos itsearviointi toteutetaan vuosittain, on työntekijän kehittymistä mahdollista seurata eri osa-alueilla. Itsearvioinnin lisäksi on mahdollista hyödyntää arviointia, jossa muut työyhteisön jäsenet ja esimies arvioivat työntekijää työyhteisön jäsenenä motivaation, sitoutumisen, samaistumisen ja ammattitaidon osa-alueilla. Moniääninen arviointi mahdollistaa työntekijälle kehittymisen ja sitoutumisen työyhteisön jäsenenä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 137 - 138.) Kehityskeskustelussa on Valpolan (2002, 150) mukaan hyvä käsitellä myös työyhteisön toimivuutta, sillä työntekijän kehittyminen on yhteydessä työyhteisön kehittymiseen.

Onnistunut kehityskeskustelu tukee myös esimiehen kehittymistä. On erittäin tärkeää, että myös esimiehet saavat kehityskeskustelussa palautetta omasta toiminnastaan. Kysymyksen hyvällä asettelulla on merkitystä. Olennaista on esimiehen ja työntekijän välillä vallitseva luottamuksellinen ilmapiiri, joten asioista uskalletaan ja voidaan puhua avoimesti pelkäämättä mahdollisia negatiivisia seuraamuksia. Työntekijä voi arvioida esimiestään esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla:

- esimies suunnannäyttäjänä – yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä tieto reitistä
- esimiehen läsnäolo – tavoitettavuus
- päätöksenteko ja perustelut
- tuki ja valmentaminen
- palautteen antaminen
- tiedonkulku.

Esimies voi halutessaan hyödyntää myös numeraalista arviointia vahvistamaan saamaansa sanallista palautetta, joten oman kehittymisen seuranta ja arviointi mahdollistuu. Sanallisen ja numeraalisten arvioinnin yhdistelmää puoltaa se, että siitä on mahdol-

lista nähdä selkeästi esimiestyöskentelyn suuntaa. Tällainen yhdistetty arviointimalli antaa mahdollisuuden vertailuun ja seurantaan. Esimies voi käyttää omaa työskentelyään koskevan palautekeskustelun pohjana myös erilaisia esimiesarviointeja. Ottamalla rohkeasti omaa työskentelyään koskevan arvioinnin tulokset käyttöön esimies osoittaa avoimuutta palautteen suhteen ja haluaan kehittyä työtehtävissään. Tällainen lähestymistapa palautteeseen voi mahdollisesti madaltaa myös työntekijän palautteenottokynnystä. (Aarnikoivu 2008, 138 - 139.)

Ennen kehityskeskustelun päättymistä on tärkeää sopia yhdessä ideoiden ja tavoitteiden toteutuksesta ja konkreettisista toimenpiteistä, jotta ne todella tulisivat toteutettua. Tämä vaihe on erittäin keskeinen, sillä ilman sitä kehittäminen jää keskustelutasolle tuottaen turhautumista. (Järvinen 2006, 133.)

Kehityskeskustelun dokumentoinnissa on tärkeää merkitä ylös kaikki sovitut ja muistettavat asiat (Ronthy - Östberg & Rosendahl 2004, 130). Hyvä kehityskeskustelu tiivistää kaiken oleellisen, ennen kuin se päättyy. On hyvä pohtia heti keskustelun jälkeen, vastasiko keskustelu odotuksia tai selvensikö se asioita. Samalla voidaan varmistaa, että osapuolet ovat samaa mieltä asioista ja tietoisia siitä, mitä yhdessä sovittiin. (Aarnikoivu 2008, 131.)

5.3 Jälkihoito

Hyötyjen syntymisen näkökulmasta jälkihoitovaihe on tärkeää kehityskeskustelun onnistumiselle. Käytännössä jälkihoito tarkoittaa, että yhdessä sovitut, kirjatut toimenpiteet toteutetaan ja niiden toteutumista arjessa seurataan. Sitoutuminen toimenpiteisiin ja systemaattinen seuranta mahdollistavat työntekijöille kokemukset kehityskeskustelujen mielekkyydestä ja motivoivat työntekijää edelleen valmistautumaan seuraavaan kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelujen jälkihoitona ryhmätasolla esimies voi koostaa ja esitellä työyhteisötasoa koskevat huomiot, parannus- ja kehittämisehdotukset. Seuraavassa vaiheessa esimies voi esitellä kehityskeskusteluissa ilmenneet kehittämistarpeet ja kehittämisehdotukset sekä kuvata mahdollisen etenemisen ja jatkotoimenpiteet. Toiminnallaan esimies kehittää aidosti työyhteisöään ja samalla myös sitouttaa henki-

löstöä kehityskeskusteluihin osoittamalla, että yksilöllisillä kehityskeskusteluilla on merkitystä. (Aarnikoivu 2008, 131 - 132.)

Kehityskeskusteluissa nousee esille arvokasta tietoa myös ylimmälle johdolle hyödynnettäväksi. Kehityskeskusteluilla tulisi Aarnikoivun (2010, 102) mukaan olla kosketuspintaa organisaation henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitteluun. Organisaation tulisi määritellä, kenelle ja miten kehityskeskusteluista saatua tietoa välitetään eteenpäin, ja tehdä käytäntö henkilöstölle näkyväksi ja ymmärrettäväksi, ovathan kehityskeskustelut tärkeä johtamisen työväline.

Viitalan (2009, 187) mukaan kehityskeskustelujen hyötyjä organisaation kannalta ovat parempi tietoisuus henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista. Siten mahdollistuu mm. tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelu. Kehityskeskustelut lisäävät henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Kehityskeskustelut ovat tärkeä investointi, joiden avulla parannetaan organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

5.4 Ryhmäkehityskeskustelut

Kehityskeskustelu voidaan Viitalan (2009, 187) mukaan käydä koko ryhmää tai yksikköä koskevana ryhmäkehityskeskusteluna. Ryhmäkeskustelu ei kuitenkaan saisi korvata henkilökohtaisia keskusteluja vaan olla mieluummin niiden lisänä. Erityisesti tiimiorganisaatiossa ryhmäkeskustelut ovat hyödyllisiä, sillä kehityskeskustelun tarkastelussa on ryhmän tehtäväkentän vaatima osaaminen ja sen kehittäminen. Ryhmäkeskustelun hyötynä on eritelty, yhteinen näkemys ryhmän tavoitteiden ja toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja sen kehittämisestä. Ryhmäkehityskeskustelu voidaan Aarnikoivun (2010, 107 - 108) mukaan järjestää yksilökeskustelujen jälkeen tai muutosta tukevana toimenpiteenä sekä tilanteissa, joissa ryhmän kiinteyttä halutaan vahvistaa. Ryhmäkeskustelujen tavoitteena on kartoittaa, toimiiko ryhmä parhaalla mahdollisella tavalla tukien yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. Ryhmän kehityskeskustelu tuo omalta osaltaan lisäarvoa ryhmän toimintaan vahvistamalla yksilötason kehityskeskusteluita ja vaikuttavuutta luomalla ryhmässä yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Esimies voi yleisellä tasolla koota yhteen yksilötason

keskustelujen antia ja tuoda esiin ne kriittiset osa-alueet ryhmässä, johon esimies aikoo keskittyä. Kehityskeskustelu ryhmässä etenee samoin kuin henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa, mutta siinä ei mennä yksityiskohtaisesti henkilökohtaisiin kysymyksiin.

Laamasen (2005, 257) mukaan kehityskeskustelu voidaan toteuttaa ryhmässä ohjatusti tai esimiehen johdolla. Ryhmäkeskustelun etuna on ajansäästö, minkä lisäksi ryhmäkehityskeskustelu edistää yhteistyötä organisaatiossa. Haittapuolena ryhmäkeskustelussa on se, että henkilökohtaisille asioille jää yleensä vähän tilaa. Viitalan (2009, 187) ja Aarnikoivun (2010, 108 - 109) mukaan ryhmäkehityskeskustelussa voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Miten toimintamme sujuu?
- Mitkä ovat vahvoja puoliamme ja mitkä asiat vaativat kehittämistä?
- Mitä pitäisi oppia aikaisemmasta toiminnasta?
- Mitä osaamista ryhmään tarvitaan lisää, mitä pitäisi kehittää?
- Miten osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa?
- Miten tarvittavaa osaamista kehitetään? Kuka vastaa mistäkin?
- Mikä on ryhmän perustehtävä ja rooli organisaatiossa?
- Millainen on ryhmän työilmapiiri ja yhteistyö?
- Mitkä ovat toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt?
- Miten ryhmän toimintaedellytyksiä voidaan kehittää?
- Edistääkö esimies omalla toiminnallaan ryhmän tavoitteiden toteutumista?
- Mitkä ovat esimiehen vahvuudet ja kehittämisen kohteet ryhmänäkökulmasta?

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston strategian mukaisesti henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on yhdessä henkilöstön kanssa kehittää organisaation arvopohjaan ja periaatteisiin pohjautuen kehityskeskustelujen sisältöä ja käytänteitä osana osaamisen johtamista. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa tutkimustulosten ja teoriatiedon pohjalta organisaation ”näköinen”, uudistettu kehityskeskustelumalli, jota testataan SAMIssa lukuvuoden 2011 - 2012 aikana. Kehityskeskustelumallia arvioidaan, ja saadun palautteen, parannusehdotusten perusteella mallia voidaan kehittää edelleen .

7 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

Kehittämistehtäväni on toimintatutkimus (Action research), jossa tiedonkeruumenetelminä olen tietoisesti hyödyntänyt erilaisia menetelmiä, kuten kirjallisia lähteitä, dokumentteja, tutkimuspäiväkirjaani, teemahaastatteluja sekä lomakekyselyä. Tutkimuspäiväkirjaan tallennetut tunnetilat, havainnot, ajatukset ja prosessin etenemiseen liittyvät merkinnät auttoivat hyvin muistamaan asioita ja tapahtumia ja siten hahmottamaan kokonaisuutta. Toimintatutkimuksessa hyödynsin Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrää (Plan) - suunnittelu, (Do) - toteutus ja toiminta, (Check) – tarkistaminen ja (Act) – korvaavat toimenpiteet, joka selkiytti ja jäsensi työskentelyäni kehittämisprosessin eri vaiheissa. Focus group -ryhmäteemahaastattelujen avulla pääsin osallistamaan henkilöstöä kehittämistyöhön kaikilla koulutusaloilla (3). Koulutuspäälliköille (4) kohdennetun kyselylomakkeen avulla sain tutkimuskysymykseeni tarvitsemaani tarpeellista aineistoa esimiestyön näkökulmasta. Aineiston sisällön analyysin jälkeen kokosin tutkimustulosten ja teoriatiedon pohjalta uudistetun kehityskeskustelumallin Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistoon, jonka esittelin ohjausryhmälleni sekä ryhmäteemahaastatteluun osallistuneille kollegiaalisille ryhmille.

7.1 Toimintatutkimus

Kanasen (2009, 13, 21- 23) mukaan toimintatutkimuksesta pitäisi puhua tutkimusstrategiana, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa toteutuvat toiminta, tutkimus ja muutos. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii eräänlaisena muutosagenttina yhteisössä, sillä tutkija on osana tutkittavaa ilmiötä ja tutkittavan yhteisön jäsen. Tutkija on osallisena työn arjessa kehittäjän roolissa oman työnsä ohessa. Toimintatutkimuksessa pyritään ongelmanratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Toimenpide-ehdotukset testataan käytännössä, siten toimintatutkimuksessa tapahtuu ns. interventio. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan toimintatutkimuksessa saadaan tietoa vapauttamalla ihminen toimimaan - tutkija on vain vierailija, joka esittää kysymyksiä ja puhaltaa organisaation toimintaan uutta hehkua. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa sekä tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yh-

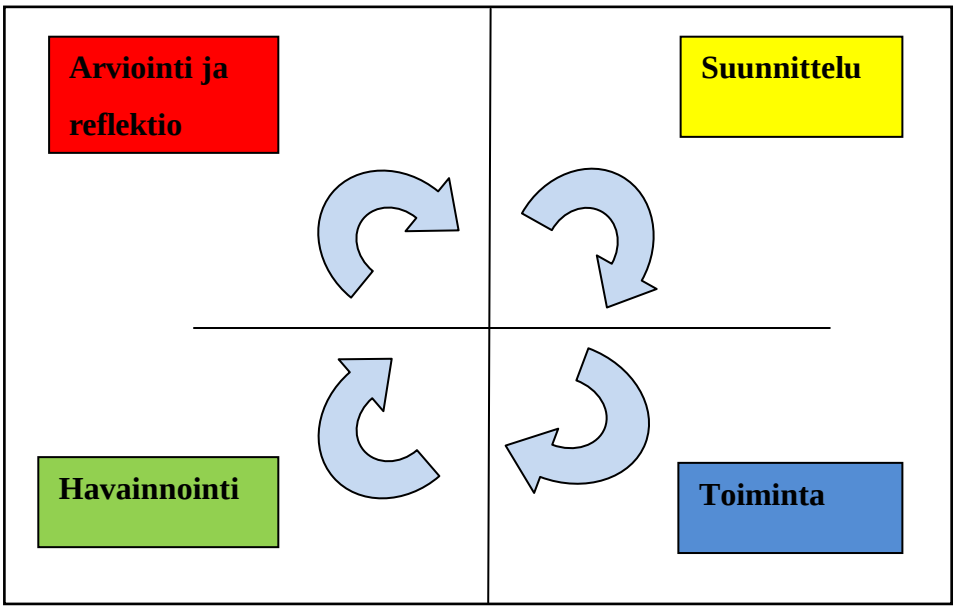
teistyö. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla myös toisenlainen kuin mitä oli alun alkaen tavoiteltu. Toimintatutkimuksessa tutkittavat ihmiset ovat aktiivisina subjekteina mukana itse tutkimus- ja muutosprosessissa. (Kuula 2000.)

Kanasen (2009, 9 - 10,13) mukaan toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, sillä se liittyy olennaisesti käytännön työelämän ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja muuttamiseen. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, jossa erilaisten ihmisten yhteistyö on tärkeä elementti. Yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta. Tässä ilmenee toimintatutkimuksen voima: ihmiset, joita ongelma koskee, löytävät ratkaisun yhdessä ja samalla he sitoutuvat muutokseen (O´Brien 2001). Koska toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutos, se edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä.

Muutoksen avulla voidaan Kuulan (2000) mukaan tuottaa omanlaistaan tietoa tutkittavasta asiasta. Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymykseen, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua, ja käänteisesti se vastaa kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu. Tilanteissa, joissa muutos ei tapahdu, saatetaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita, työkulttuureja jne, jotka eivät muutoin välttämättä ilmenisi. Toimintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiaintilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Tärkeää on muistaa, että kyseessä on myös tutkimus. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. Kehittäminen ja vaikuttaminen ovat kaksi toimintatutkimukselle keskeistä tavoitetta. Toimintatutkimuksen avulla lähestytään kehittämiskohdetta aktiivisen toiminnan näkökulmasta.

Suojasen (1992) mukaan Carr ja Kemmis (1986) ovat asettaneet toimintatutkimukselle kolme ehtoa. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on sosiaalisen kohteen tai ryhmän toiminnan kehittäminen. Siinä pitää olla nähtävissä syklimäisyys, johon kuuluvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Lisäksi toimintatutkimukseen osallistuvien on osallistuttava aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. (Suojanen 1992, 36 -

39.) Myös Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2006, 77 - 79, 94) mukaan toimintatutkimus hahmotetaan syklinä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi (kuvio 2). Syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti, ja sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa, joten tutkijalta se edellyttää kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia sekä omalla työpanoksellaan vauhdittaa kehitystä yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa. Tutkijan työtä ohjaa halu kehittää tutkittavan yhteisön toimintaa ja halu selvittää, voisiko asioita tehdä toisin tai entistä paremmin. (O`Brien 2001).



KUVIO 2. Suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimus syklinä (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79)

Kanasen (2009, 22, 112) mukaan toimintatutkimuksen tiedonkeruussa voi käyttää erilaisia menetelmiä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Toimintatutkimus voi sisältää laadullisia, kvalitatiivisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Toimintatutkimuksessa voi hyödyntää tutkimuspäiväkirjan lisäksi muita kirjallisia lähteitä, esim. pöytäkirjoja sekä laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluja. Määrällisiä, kvantitatiivisia menetelmiä, kuten kyselyjä, voidaan hyödyntää toimintatutkimuksessa siinä vaiheessa, kun halutaan varmistua muutoksen vaikutuksista. Koska erilaiset tiedonkeruumenetelmät soveltuvat tietynlaisiin tilanteisiin tuottamaan tietynlaista tietoa, tiedonkeruumenetelmän valinta edellyttää tutkijalta tietoa, millaisia tilanteita ja tietoa kukin tiedonkeruumenetelmä

tuottaa. Tärkeää toimintatutkimuksessa on käytettyjen tiedonkeruumenetelmien perustelu sekä niiden dokumentointi.

Tärkein tiedonkeruun menetelmä on tutkimuspäiväkirja, jonka avulla tuodaan prosessin läpinäkyvyyttä esille. Tutkimuspäiväkirjaan tallennetaan keskustelut ja havainnot, sillä se auttaa tutkijaa jäsentämään ajatuksiaan. Päiväkirjaan kerätään tietoa toimintatutkimuksen etenemisestä, tunnelmia, palautetta, havaintoja omasta toiminnasta, yhteenvetoja ja kysymyksiä. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen on tärkeää, sillä sen avulla muodostuu aineistoa tutkimuksen perustaksi ja analyysin pohjaksi. (Kananen 2009, 112.)

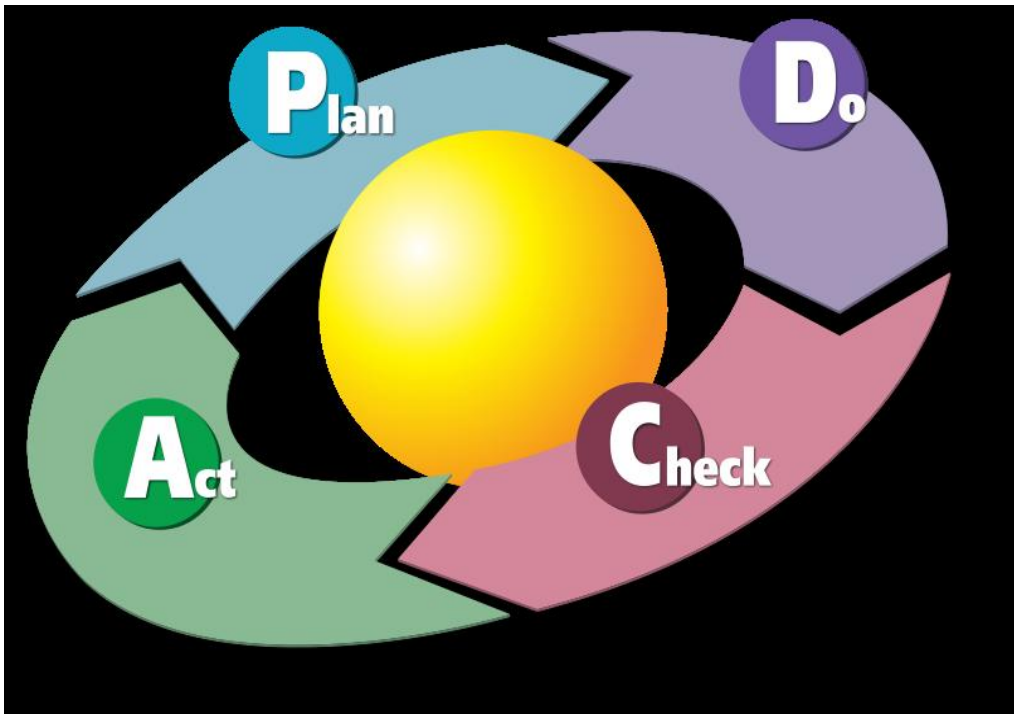
Huovisen ja Rovion (2006, 107) mukaan tutkijan täytyy kerätä aineistoa järjestelmällisesti käsitteellisen viitekehyksensä mukaisista teemoista, tallentaa ne päiväkirjaansa ja jäsentää niiden avulla ajatuksiaan. Muistiinpanot kannattaa koota omiin kategorioihinsa niin, että tutkija osaa kiinnittää huomionsa tutkimusongelmien kannalta tärkeisiin asioihin. Kenttäjakso on teorian, empirian ja tutkijan kokemusten vuoropuhelua, jossa aineiston kuvaileminen, luokittelu, analyysi ja tulkinta etenevät lomittain. Tutkija rakentaa kuvaa henkilöistä, asioista ja tapahtumista. Hän etsii säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia, tekee tulkintoja muistaen huolehtia prosessin dokumentoinnista.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa puhutaan mieluummin aineiston kattavuudesta viitattaessa aineiston koon, analyysin ja tulkinnan onnistuneisuuden sekä tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen. Laadullinen aineisto on loppumatonta - keskeistä on tarkka rajaus.

7.2 Toimintatutkimuksen eteneminen Demingin kehittämisvaiheiden mukaan

Borgmanin ja Packalenin (2002, 20 - 23) mukaan tehokasta laadun johtamista on järjestää toimiva tiedonkulku ylös ja alas sekä sivusuunnassa läpi koko organisaation. Tehokas tiedonkulku ja tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan, kannustaa henkilöstöä toimintaan sekä osallistumaan pulmien ratkaisuun ja kehittämistyöhön. Laatujohtamisessa ja laadunhallinnassa keskeinen periaate on jatkuva parantaminen, joka tapahtuu pienin

askelin: arvioidaan nykytilaa, suunnitellaan muutos, toteutetaan se ja arvioidaan muutoksen vaikutukset. Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrä (Plan) - suunnittelu, (Do) - toteuttaminen, (Check) – tarkistaminen ja (Act) – korvaavat toimenpiteet kuvaavat pelkistettynä jatkuvan kehittämisen ajatusta päättymättömänä prosessina, jolla toimintaa kehitetään muuttuvissa olosuhteissa (kuvio 3).



KUVIO 3. Demingin PDCA- ympyrä

Laamasen (2002, 210) mukaan Demingin ympyrä lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheesta ja tavoitteiden asettamisesta. Ensimmäiseksi selvitetään, mitä on tärkeintä saada aikaan. Seuraavaksi suunnitellaan haluttu muutos tai testi. Seuraavassa vaiheessa, toteutusvaiheessa, haluttu muutos tai testi toteutetaan. Kolmannessa vaiheessa havainnoidaan muutoksen tai testin vaikutuksia. Neljännessä vaiheessa tutkitaan saadut tulokset ja mietitään, mitä on opittu ja mitä tehdyn perusteella voidaan ennustaa. Parantuneen ymmärryksen avulla jatketaan jatkuvaa kehittämistä edelleen ensimmäisestä eli suunnitteluvaiheesta ja jatketaan siitä eteenpäin.

Olen kuvannut oman toimintatutkimuksen prosessin taulukkomuotoon (taulukko 1), jossa näkyy tämän toimintatutkimuksen vaiheet, tutkimusaineiston kokoaminen sekä osallistavan toimintatutkimusprosessin eteneminen.

TAULUKKO 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Kehittämisprosessin vaiheet	tutkimusaineiston kokoaminen	tutkimusprosessin eteneminen
Plan- suunnittelu		
	ideapaperi	työnantajan suostumus
syksy 2009	kirjallisuuskatsaus	viitekehyksen muodostaminen
	nykytilanteen analyysia	tietoisuus kehittämistarpeista
kevät 2010	dokumentit	
	tutkimuspäiväkirja	havainnot ja eteneminen
	suunnitelmaseminaari	oppilaitoksen hyväksyminen
	yhteistyöpalaveri	tutkimuslupa, yhteistyösopimus, ja opinnäytetyön ohjausryhmän muodostaminen
Do - toteuttaminen		
	kirjallisuuskatsaus	viitekehyksen rikastaminen
	kohderyhmät	motivointia
syksy 2010	tilannekatsaus	ohjausryhmälle tiedottaminen
	ryhmäteemahaastattelut	tiedonkeruumenetelmä
kevät 2011	lomakekyselyt	tiedonkeruumenetelmä
	tutkimuspäiväkirja	eteneminen ja tunnelmat
	aineiston käsittelyä	sisällön analyysit
Check - arviointi	yhteistyöpalaverit	tutkimustulosten esittelyä ohjaustiimille sekä haastattelui-hin osallistuneille ryhmille
	analysoidun	
kevät 2011	aineiston tarkastelua	kokonaisuuden hahmottelua
Act - parantaminen	tutkimuspäiväkirja	pohdintaa, yhteenvetoa
	vaihtoehtoja,	SAMIn uudistettu
	suunnitelmia	kehityskeskustelumalli
	tutkimuspäiväkirja	pohdintaa ja raportointi

7.2.1 PLAN – suunnitteluvaihe

Kehityskeskustelukäytännöt ovat puhututtaneet henkilöstöä Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa, ja vuonna 2009 toteutetun www-pohjaisen kyselyn palautteen perusteella henkilöstöllä oli tarpeita ja toiveita kehityskeskustelujen kehittämisestä SAMIssa. Kehityskeskustelujen kehittämiseen liittyvä opinnäytetyö kiinnosti kovasti minua, mutta en tiennyt, kuinka saisin työnantajani, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston ylimmän johdon kiinnostumaan tästä kehittämistehtävästäni. Henkilökohtaisen kiinnostukseni innoittamana esittelin ideapaperini 30.11.2009 Mikkelin ammattikorkeakoulun suunnitelmaseminaarissa, jonka jälkeen ohjaava opettajani, yliopettaja Leena Uosukainen lähestyi sähköpostitse Itä-Savon koulutuskuntayhtymän johtajaa, oppilaitoksemme rehtoria Keijo Pesosta, kehittämisideani tiimoilta. Vastaanotto oli myönteinen, ja asiaa käsiteltiin seuraavassa SAMIn johtoryhmän kokouksessa joulukuussa. Sain virallisesti luvan alkaa työstää opinnäytetyötäni aiheesta ”Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä”.

Kirjallisuuskatsausta olin aloittanut jo vuoden 2009 syksyllä kootakseni viitekehystä aihealueen ympärille. Teoriatietoa on paljon saatavilla, ja jo alkuvaiheessa haasteeksi tulikin viitekehyksen rajaaminen. Tiedonhankinnassa halusin huomioida tasapuolisesti työntekijöiden, esimiesten sekä organisaation tarpeet ja toiveet kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi. Nykytilanteen kartoittamisessa hyödynsin olemassa olevia kehityskeskusteluihin liittyviä dokumentteja, kuten vuoden 2009 TOBS- kyselyyn liitettyä palautetta kehityskeskusteluista, henkilöstön kehittämissuunnitelmaa 2010 sekä johtoryhmän ja koulutuspäälliköiden kokousmuistioita. Niiden avulla sain kokonaisvaltaisesti tietoa, että SAMIn kehityskeskustelukäytäntöön kaivataan uudistamista. Vuoden 2009 TOBS- kyselyn tuloksista nousi esille tarve strategiatyön, esimiestyön sekä kehityskeskustelujen tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden vahvistamiselle sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiselle. Palautteiden perusteella Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston ylin johto oli lähiesimiesten kanssa pohtinut, kuinka vastata näihin kehittämistarpeisiin ja tehnyt suunnitelmia sekä konkreettisia toimenpiteitä em. asioiden edistämiseksi. Tämän kehittämistyöni tavoitteena sekä mahdollisuutena oli tutkimusaineiston ja teoriatiedon pohjalta uudistaa SAMIn kehityskeskustelukäytäntöä siten, että se entistä paremmin palvelisi organisaation ja henkilöstön tarpeita.

Pyörittelin alkuvaiheessa tärkeitä avainsanoja paperilla, mutta en saanut niitä jäsentymään järkeväksi, loogiseksi alustavaksi sisällysluetteloksi. Pyysin ohjausapua ohjaavalta opettajaltani. Työskenneltyämme reilun tunnin verran luovaa ideointimenetelmää (PBL) hyödyntäen, tärkeät avainsanat olivat löytäneet paikkansa ja pääsin työstämään teoriaosuutta. Opinnäytetyön suunnitelmaseminaarissa 15.4.2010 esittelin opiskelukavereilleni ja opettajallemme jäsentyneemmän työversion, johon olin ahkerasti kerännyt teoriatietoa viitekehyksen mukaisesti. Suunnitelmaseminaarin hyväksymisen jälkeen aloin järjestellä sähköpostitse ensimmäistä yhteistyöpalaveria työnantajan edustajien ja ohjaavan opettajan kanssa. Tavoitteenani oli saada virallinen tutkimuslupa ja yhteistyösopimus aikaiseksi ennen kesää. Ensimmäinen yhteistyöpalaveri pidettiin 19.5.2010. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat Mikkelin ammattikorkeakoulusta yliopettaja Leena Uosukainen, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistosta apulaisrehtori Arja Koli, koulutuspäällikkö Hannele Kojo ja kehityspäällikkö Kai Andersin. Yhteistyöpalaverin alussa kerroin opinnäytetyöni tarkoituksesta ja tavoitteista. Sen jälkeen keskustelimme työnantajapuolen tarpeista ja toiveista kehittämistyön suhteen. Palaverin lopuksi täytettiin virallinen tutkimuslupa ja sovittiin yhteistyön etenemisestä, alustavasta aikataulusta sekä menettelytavoista. Seuraavasta yhteydenotostani ohjausryhmän jäseniin sovittiin syksylle 2010. Kesän aikana tavoitteenani oli rikastuttaa teoreettista viitekehystä ja suunnitella ryhmäteemahaastattelujen sisältöä ja käytännön toteuttamista.

7.2.2 DO – toteutusvaihe

Kesän 2010 aikana tutkimusprosessiini tuli pitkä tauko, kun minua työllisti perheeni muutto. Teoreettisen viitekehyksen laajentaminen ja rikastaminen alkoi vasta elokuussa, kun päättäväisesti jatkoin keskeneräistä työtäni. Teoriaosuuden myötä aloin työstämään toiminnallista, osallistavaa focus group- ryhmäteemahaastattelua, mutta ensin oli onnistuttava löytämään sopiva kollegiaalinen ryhmä jokaiselta kolmelta koulutusalalta ja onnistuttava motivoimaan ryhmät mukaan tähän kehittämistehtävään. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 8, 25) mukaan puolistrukturoitu ryhmäteemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä on luonteva tapa saada työntekijät keskustelunomaisesti kertomaan kokemuksiaan, ajatuksiaan ja kehittämisen kohteita nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä.

Lokakuun 2010 alussa otin yhteyttä puhelimitse koulutusalojen tutkintokoordinaattoreihin ja pyysin heiltä konsultaatioapua. Sain heiltä arvokasta tietoa ja suosituksia, mitä kollegiaalisia ryhmiä minun kannattaisi asiassani lähestyä. Laitoin rohkeasti ryhmien tutkintovastaaville sähköpostia, jossa lyhyesti, mutta innostavasti kerroin opinnäytetyöstäni ja heidän mahdollisuudestaan osallistua SAMIn kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen (liite 1). Laitoin vielä tutkintovastaaville lisätietoa (liite 2) focus group-teemahaastattelun ideasta, mahdollisesta toteuttamisesta, haastattelun kestosta sekä opinnäytetyön jatkotyöskentelyvaiheesta. Pyysin tutkintovastaavia esittelemään asiani kollegiaalisessa palaverissa ja ilmoittamaan minulle, haluavatko he ryhmänä osallistua ryhmäteemahaastatteluun, jonka aiheena on SAMIn kehityskeskustelukäytännön kehittäminen.

Tässä työvaiheessa koin tarpeelliseksi ottaa sähköpostilla (liite 3) yhteyttä opinnäytetyöni ohjausryhmän jäseniin ja informoida heitä, miten olen kehittämistyössäni edennyt sekä suunnitelmani siitä, miten aion jatkaa työskentelyä eteenpäin. Jatkoin työskentelyäni syventymällä focus group -teemahaastattelun teoriaosuuteen ja pohtimalla haastattelun toteutukseen liittyviä käytännön asioita. Teemahaastattelun aika, paikka, osallistujien esitietolomake, haastattelurunko, avoimet kysymykset ja mahdollinen havainnointimateriaali sekä dokumentointi oli suunniteltava niin, että käytännössä teemahaastattelun toteutus sujuisi luontevasti, eikä aiheuttaisi ylimääräistä vaivaa teemahaastatteluun osallistuville kollegiaalisille ryhmille. Tässä vaiheessa opinnäytetyön teoreettinen osuus oli hyvin koossa ja pystyin keskittymään ryhmäteemahaastattelujen toteutukseen. Saadakseni realistisen kokonaiskäsityksen kehityskeskustelukäytännön nykytilanteesta ja kehittämistarpeista halusin kartoittaa myös esimiesten, koulutuspäälliköiden kokemuksia ja ajatuksia kehityskeskusteluista strukturoidun lomakekyselyn avulla.

Lomakekysely koulutuspäälliköille

Marraskuun 2010 viimeisellä viikolla postitin oppilaitoksemme koulutuspäälliköille (n=4), talon sisäisessä jakelussa saatekirjeellä (liite 4) ja palautuskuorella varustetun lomakekyselyn (liite 5) jolla keräsin kokemuksia ja ajatuksia kehityskeskustelukäytännöstä esimiesten näkökulmasta. Lomakekyselyn saatekirjeessä kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja tärkeydestä sekä pyysin palauttamaan kyselylomakkeen oheisessa pa-

lautuskuoressa joulukuun 2010 loppuun mennessä. Tiedonkeruumenetelmänä kyselylomakkeen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan tarvittaessa kerätä laaja tutkimusaineisto osallistamalla paljon ihmisiä ja kysymällä monia asioita. Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. (Hirsjärvi ym.2004, 184 - 186).

Tämän lomakekyselyn otos oli pieni (n= 4) ja se oli kohdistettu Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston koulutuspäälliköille, jotka lähiesimiehinä käyvät tavoitteelliset kehityskeskustelut läpi työntekijöiden kanssa. Koulutuspäälliköistä kolme johtaa koulutusaloja ja yksi koulutuspäällikkö johtaa asiantuntijapalveluja. Kyselylomakkeessa oli standardoituna 5 monivalintakysymystä, joiden tarkoituksena oli saada tietoa niistä asioista, joita koulutuspäälliköt esimiehinä pitävät tärkeinä kehityskeskustelujen sisällön, onnistumisen ja hyödyllisyyden kannalta. Lomakkeessa oli myös lisänä kaksi avointa jatkokysymystä, joille oli varattu tilaa mahdolliselle avovastaukselle. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 193) mukaan kyselylomakkeen tulee näyttää helposti täytettävältä, ulkoasultaan moitteettomalta ja siinä tulisi olla riittävästi tilaa avovastauksille. Lomakekyselyt (n=4) palautuivat sisäisessä jakelussa sovitun aikataulun mukaisesti, ja kokosin lomakekyselyn tulokset kvantitatiivisesti.

Teemahaastatteluihin osallistuneet kollegiaaliset ryhmät

Kanasen (2009, 109) mukaan kohderyhmän, tutkimukseen osallistuvien ihmisten kuvaus ja raportointi on erittäin tärkeää, sillä osallistujat vaikuttavat tutkimustuloksiin. Ihmisten yksilölliset erot ja yksiköiden erot vaikuttavat tutkimustulokseen. Tutkimus voi epäonnistua esim. yhteistoiminnan puutteesta. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 46, 130) mukaan tutkijan on tarkkaan pohdittava valittua kohderyhmää: Mikä ryhmä parhaiten vastaa tutkimuksen ongelmanasettelua ? Miten valitulta kohderyhmältä parhaiten saadaan tarvittava informaatio? Mitkä ovat haastateltavien edellytykset ja motivaatio? Missä määrin kohderyhmä on kiinnostunut ilmiöstä tai kuinka tutkija saisi kiinnostuksen viritetyksi?

Parviaisen (2005, 57 - 59) mukaan sopivana ryhmähaastattelukokona pidetään ryhmää, jossa on 6 - 8 osallistujaa, jossa keskustelu voi olla syvällisempää ja kaikki saavat mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin. Käytännössä ryhmäkoko muotoutuu usein käytännön asioiden kautta, tähän vaikuttaa mm. tilakoko, valmiit ryhmät ja aikataulujen yhteensopivuus. Ennalta olemassa olevien ryhmien kohdalla moderaattorin on oltava tarkkana, ettei riko jo muodostunutta ryhmädynamiikkaa. Fokusryhmiä pidetään tyypillisesti 3 - 5 ja ryhmien kokoontumisia voidaan jatkaa niin kauan kuin uutta tietoa ei nouse esille. Ryhmässä ihmisten on yleensä helpompi olla samaa mieltä enemmistön kanssa kuin esittää eroavia mielipiteitä. Fokusryhmien etuna yksilöhaastatteluihin nähden voidaan pitää yksilöiden esittämien ideoiden eteenpäin kehittelyä pidemmälle kuin yksilöhaastatteluissa. Odotin malttamattomana koulutusalojen tutkintovastaavilta vastausta siihen, haluavatko lähestymäni kollegiaaliset ryhmät lähteä mukaan tähän teemahaastatteluun. Viikkojen kuluessa olin saanut myöntävän vastauksen vain yhdeltä haastatteluun pyydetyltä ryhmältä, joten lähestyin uudestaan koulutusalojen tutkintovastaavia sähköpostitse ja ystävällisesti muistutin asiastani sekä pyysin heiltä vastausta mahdollisesta halukkuudesta osallistua ryhmäteemahaastatteluun. Yksi ryhmä kieltäytyi ystävällisesti tutkintovastaavansa kautta vedoten kiireeseen. Olin ennakolta varautunut tähänkin, joten päättäväisesti lähestyin varasuunnitelmani mukaisesti toista, samaan koulutusalaan kuuluvaa ryhmää. Melko nopeasti sain sähköpostitse ja puhelimitse myöntävän vastauksen myös kahdelta muulta lähestymältäni ryhmältä: myös he halusivat ryhmänä osallistua tähän opinnäytetyöhöni, koska kokivat aiheeni ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi. Ryhdyin saman tien sopimaan ryhmäteemahaastattelujen toteuttamisajankohtaa koulutusalojen tutkintovastaavien kanssa. Ennen ensimmäistä sovittua ryhmäteemahaastattelua tapasin ohjaavan opettajani ja kävimme tarkasti läpi suunnitelmani ja siihen liittyvät dokumentit. Halusin varmistua, että olin osannut valmisteluissani huomioida kaiken olennaisen teemahaastattelun toteutukseen liittyen.

Focus group –ryhmäteemahaastattelut

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 8, 25, 60) mukaan teemahaastattelu on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimukseen osallistuvien henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Tiedonkeruumenetelmä, joka on keskustelunomainen, saa osallistujat suopeiksi tutkimukselle, ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljasta-

vat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla tavoin. Hyvin toteutettuna teemahaastattelu on menetelmä, jonka avulla ihmiset tulevat huomioiduksi ajattelevina sekä toimivina yksilöinä. Teemahaastattelu eroaa yhdessä olennaisessa suhteessa keskustelusta; haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, tiedonhankintaa.

Tutkijan on osattava sovitella haastateltavien kanssa mahdollisimman otollinen ajankohta haastattelun toteuttamiseksi. Paras haastattelupaikka on sellainen, missä kommunikaatio on mahdollisimman häiriötöntä. Näissä teemahaastatteluissa sopivaa yhteistä ajankohtaa soviteltiin säännölliseen kollegiaaliseen työskentelyyn varatusta keskiviikkoiltapäivästä. Teemahaastattelun kestoksi sovittiin etukäteen max. 1 tunti 45 minuuttia, käytännössä ajankäyttö riippui haastattelutilanteen sujuvuudesta. Parviaisen (2005, 58) mukaan fokusryhmähaastattelut kestävät yleensä 1 - 4 tuntia, harvemmin kuitenkaan yli 2 tuntia. Teemahaastattelut toteutuivat sovitusti 24.11.2010, 05.01.2011 ja 12.01.2011 koulutusaloittain haastateltavien ryhmien omissa tutuissa, kollegiaalisen työskentelyyn varatuissa rauhallisissa tiloissa. Focus group -teemahaastatteluihin osallistui kolme kollegiaalista ryhmää, yksi jokaiselta koulutusalalta, yhteensä 24 henkilöä. Ryhmäkokona teemahaastatteluissa oli 7 - 10 henkilöä , mikä tuntui sopivalta haastattelun tavoitteellisen etenemisen kannalta.

Fokusryhmähaastattelu on Parviaisen (2005, 58) mukaan parasta aloittaa esittäytymisillä. Luottamuksellisuuden lisäämiseksi voi olla tarpeen korostaa osallistujien anonymiteettisuojaa ja tutkimustulosten luottamuksellisuutta, että niitä ei julkaista missään tai paljasteta esimerkiksi haastateltavien työnantajille. Nämä lupaukset täytyy tietenkin myös pitää. Ennen haastattelua tai sen jälkeen tutkija voi halutessaan kerätä vielä demografisia taustatietoja aineistoonsa. Aloitin ryhmäteemahaastattelut esittäytymällä ja kertomalla itsestäni, työhistoriastani SAMIssa, opiskelustani sekä omasta mielenkiinnostani tämän opinnäytetyön aiheeseen ja tämän opinnäytetyön tekemiseen. Korostin haastatteluun osallistuville, että jatkokäsittelen keräämääni aineistoa täysin luottamuksellisesti. Kerroin myös sen, että aineiston analyysivaiheen jälkeen pyydän yhden henkilön jokaisesta ryhmäteemahaastatteluun osallistuneista ryhmästä mukaan ”kehittämistiimiin”. Kehittämistiimin kokoontumisen tavoitteena on tarkastella yhdessä tutkimusaineiston tuloksia, sekä niistä ja teoriatiedon pohjalta muotoutunutta uudistettua kehi-

tyskeskustelumallia, jota Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa voidaan testata ja arvioida. Ennen teemahaastattelun aloittamista keräsin lomakekyselyllä (liite 6) haastatteluun osallistuneilta demografisia taustatietoja sekä esitin monivalintakysymyksiä, joiden avulla halusin selvittää kuinka tärkeinä ja tarpeellisena työntekijät pitävät kehityskeskusteluja ja kenen kanssa tavoitteelliset kehityskeskustelut tulisi käydä.

Haastattelurunko ja avustavat kysymykset

Parviaisen (2005, 60) mukaan haastatteluteknisesti on hyvä käyttää avoimia kysymyksiä. Haastattelukysymykset voivat olla joko strukturoituja eli tiukasti johonkin tutkimuksen kohteeseen liittyviä tai hyvin löyhiä, teemojen kaltaisia. Joka tapauksessa niiden tulisi olla selkeästi muotoiltuja, helposti ymmärrettäviä ja neutraaleja. Näiden ryhmäteemahaastattelujen teemana oli nykyinen kehityskeskustelukäytäntö Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa: Mitä hyvää on nykyisessä käytännössä, mitä kehitettävää? Miten kehityskeskustelukäytäntöä voidaan kehittää entistä paremmin palvelemaan samilaisia? Mitä ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia nousee aiheista? Teemahaastattelurungossa (liite 7) oli seitsemän avointa kysymystä liittyen kehityskeskustelukäytäntöön ja haastattelun aikana tutkijana minun oli mahdollista edistää keskustelua avustavilla lisäkysymyksillä. Haastattelurungon avulla tavoitteenani oli saada aikaan runsaasti keskustelua tutkittavasta teemasta ja siten paljon analysoitavaa aineistoa. Havainnointimateriaaliksi otin haastatteluihin mukaan SAMIssa käytössä olevat osaamiskartoituskyselyn, kehityskeskusteluoppaan sekä kehityskeskustelulomakkeen, jotka konkreettisesti olivat ”muistin virkistämiseksi” käytettävissä aihealuetta käsiteltäessä.

Havainnointi on Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 17 - 18) mukaan kaikille tieteenhaaroille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä. Havainnointia voidaan käyttää tarkkailtaessa sekä käyttäytymistä että ei-kielellisiä ilmaisuja. Havainnointi edellyttää äärimmäistä vastaanottokykyä, jota on mahdollista parantaa erilaisten teknisten laitteiden avulla. Fokusryhmähaastattelu voidaan tallentaa ääni- tai videonauhalle. Yleensä ääninauhoitus riittää. Haastattelu voidaan litteroida eli purkaa aineisto äänitteeltä kirjalliseen muotoon tai käyttää nauhaa muistiinpanojen tukena. Eettisistä syistä nauhoituksen tarpeellisuudesta aineiston kokoamiseksi on kerrottava osallistujille ennen haastattelun alkua. Jos yksikin ryhmätilanteeseen osallistuja kieltäytyy nauhoituksesta, haastattelua ei myös-

kään nauhoiteta. (Parviainen 2005, 59.) Kukaan haastatteluun osallistuvista henkilöistä ei kieltänyt ryhmähaastattelun nauhoittamista, joten haastattelut nauhoitettiin pienellä reportterinnauhurilla, jonka lainasin haastattelujen ajaksi oppilaitoksestamme. Olin tiedostanut dokumentointiin liittyvät mahdolliset haasteet ja siksi etukäteen sähköpostitse (liite 8) informoin haastateltavia ryhmiä dokumentoinnin tärkeydestä ja toivoin heidän ymmärtävän, että haastattelun nauhoitus oli välttämätöntä runsaan aineiston taltioimiseksi. Mainitsin jokaisessa kollegiaalisessa ryhmässä vielä ennen haastattelun aloittamista nauhoittavani haastattelun omaa jatkotyöskentelyäni varten.

Ryhmäteemahaastattelut etenivät luontevasti, haastattelurungon kysymykset saivat aikaan runsaasti keskustelua, ja osallistujat toivat aktiivisesti esille kokemuksiaan, mielipiteitään ja ajatuksiaan. Välillä keskustelun aiheet luonnollisesti ”rönsyilivät” pois aiheesta, mutta palautuivat helposti takaisin aiheeseen, kun kohdistin keskustelua kysymysten avulla takaisin käsiteltävään teemaan. Haastateltavat keskustelivat aiheesta spontaanisti ja vapaasti. Kaikissa ryhmähaastatteluun osallistuneissa ryhmissä oli ihmisiä, jotka aktiivisemmin toivat kokemuksiaan, ajatuksiaan ja näkemyksiään esille. Pidin tärkeänä, että jokainen haastatteluun osallistuva tulisi huomioiduksi ja saisi äänensä kuuluviin, siksi kohdistinkin tarkoituksella kysymyksiä suoraan henkilöille, jotka olivat hiljaisempia ja pidättyväisempiä. Havainnointimateriaalit kohdensivat hyvin keskustelua käsiteltäviin asioihin, eikä nauhurin läsnäolo mielestäni vaikuttanut keskustelun kulkuun.

Ryhmäteemahaastattelujen aineiston analyysi

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 108 - 109, 112 - 113) mukaan tutkijan on päätettävä, miten aikoo käyttää nauhoitettua materiaalia. Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi, haastavaksi ja samalla työlääksi. Aineiston käsittely ja analyysi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian, jolloin aineisto on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Tutkija voi käytännössä valita kahdesta tavasta: nauhoissa oleva materiaali kirjoitetaan tekstiksi sanatarkasti tai valikoiden teema-alueittain haastateltavien puheesta. Toisena vaihtoehtona on päätelmien ja koodausten tekeminen suoraan nauhoista. Silloin, kun aineistoa puretaan valikoiden teema-alueittain paras aineiston jatkokäsittelijä on tutkija itse. Hän tuntee aineistonsa niin hyvin, että tunnistaa tee-

ma-alueet nopeasti ja huomaa, milloin on tarpeellista kirjoittaa aineistoa sanatarkasti. Haasteena on, kuinka tutkija saa koottua kaikkien vastaajien yhtä teema-aluetta koskevat vastaukset ja kommentit samanaikaisesti tarkastelun kohteeksi ja siten pyrkii tavoittamaan vastausten olennaisen sisällön.

Tutkimusaineiston analyysiksi valitsin **sisällön analyysin**, joka Tuomen ja Sarajärven (2002, 93)) mukaan on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällön analyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Se on metodi, jolla etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Menetelmällä yritetään tiivistää tutkittava ilmiö mielekkäiksi johtopäätöksiksi kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysiä voi tehdä aineistolähtöisenä eli induktiivisesti tai teorialähtöisenä eli deduktiivisesti. Tämän opinnäytetyön aineistoa analysoin **induktiivisella sisällön analyysilla**. Sisällön analyysi on Kyngäksen ja Vanhasen (1999) mukaan tapa järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Sisällön analyysissä pyritään rakentamaan malleja, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla ilmiö voidaan käsitteellistää.

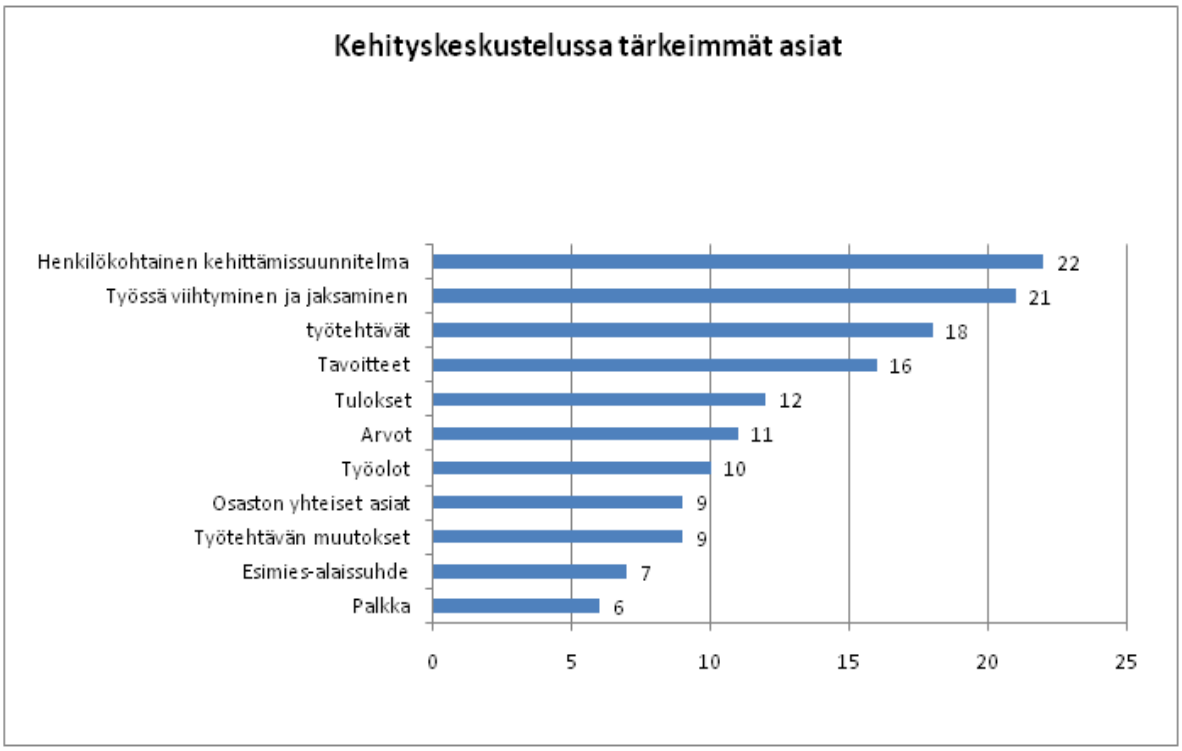
Ennen sisällön analyysin aloittamista tutkijan on määriteltävä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana tai sanayhdistelmä, mutta se voi olla myös lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön valitsemisen jälkeen aineistoa luetaan aktiivisesti läpi useita kertoja, minkä jälkeen analyysin etenemistä säätelee se, ohjaako analyysia aineisto vai ennalta valitut kategoriat, käsitteet, teemat tai käsitejärjestelmät. Analyysiprosessia kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja käsitteellistämisenä. **Aineiston pelkistäminen eli redusointi** tarkoittaa, että aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio pois. Pelkistäminen voi tapahtua niin, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimuskysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja ja koodataan niitä esimerkiksi eriväristen kynien avulla. **Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa** aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineiston klusteroinnin jälkeen se **käsitteellistetään eli abstrahoidaan.** Käsitteellistämisvaiheessa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valikoidun tiedon avulla muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisessä, induktiivisessa sisällön analyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan

vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114 - 117, Kyngäs & Vanhanen 1999.)

Analyysiyksiköksi valitsin haastateltavien ilmaisut, koska ne kuvasivat hyvin heidän ajatuksiaan, kokemuksiaan ja mielipiteitään tutkimusaiheesta. Kuuntelin jokaisen ryhmäteemahaastattelun nauhalta heti haastattelun jälkeen moneen kertaan ja litteroin ne sanatarkasti. Aineistoa ryhmäteemahaastatteluista kertyi yhteensä 14 liuskaa. Luin aineiston läpi moneen kertaan ja aloin etsiä pelkistettyjä ilmauksia tekstistä. Etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kirjaten apupaperille samaan teemaan kuuluvat ilmaukset. Teemahaastattelun kysymykset ohjasivat toimintaani ja ryhmittelin teemojen mukaan yhteen ne ilmaukset, joissa puhuttiin kyseisestä aiheesta. Ryhmittelyvaiheen jälkeen muodostin alakategoriat samaa asiaa tarkoittavista ilmaisuista. Yhdistelemällä alakategorioita sain muodostettua yläkategorioita, joille muodostui vielä yhdistävä yläkategoria. Nämä käsitteet esiintyvät myös opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä.

7.2.2.1 Tuloksia teemahaastattelujen esitietolomakkeista

Esitietolomakkeiden mukaan teemahaastatteluun osallistuneet työntekijät
(n = 24) pitivät henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa tärkeimpinä asioina ***henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa, työssä viihtymistä ja jaksamista, työtehtäviä, tavoitteita ja tuloksia*** (kuvio 4). Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut tulisi toteuttaa ***1 krt vuodessa henkilökohtaisena kehityskeskusteluna*** esimiehen kanssa ja puolet vastaajista halusi kehityskeskustelut toteutettavan ***1 krt vuodessa ryhmäkeskusteluna + henkilökohtaisena keskusteluna.***



KUVIO 4. Tärkeimmät asiat kehityskeskustelussa

7.2.2.2 Tuloksia ryhmäteemahaastatteluista

Henkilökohtainen kehityskeskustelu

Henkilökohtainen kehityskeskustelu kytkeytyi ***henkilöstöjohtamiseen***, josta muodostui yhdistävä kategoria. Yläkategorioiksi aineistosta muodostui ***inhimillisten voimavarojen johtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen sekä suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja muutosten johtaminen.*** Alakategorioina olivat ***tulla kuulluksi, tulla ymmärretyksi, mielekkyys ja motivaatio sekä työn hallinta .*** (Liite 9.)

” rauhallista, kahdenkeskistä aikaa esimiehen kanssa”

” saa purkaa sydäntään puolin ja toisin..”

” työssäviihtyminen ja jaksaminen on tosi tärkeitä asioita..”

” spontaania keskustelua tyyliin - mitä haluaisit käsitellä?”

”puhuttais ihan siitä omasta työstä..”

”henkilökohtaiset tavoitteet johdetaan tukemaan ryhmän yhteisiä tavoitteita”

”kulttuurieroja koulutusaloittain… pitäis osata kohdistaa koulutusaloittain niin, että henkilöstö kokee ne aidosti hyödylliseksi…”
” olisi mukava joskus tuuletella omaa onnistumistaankin”

Ryhmäkehityskeskustelut

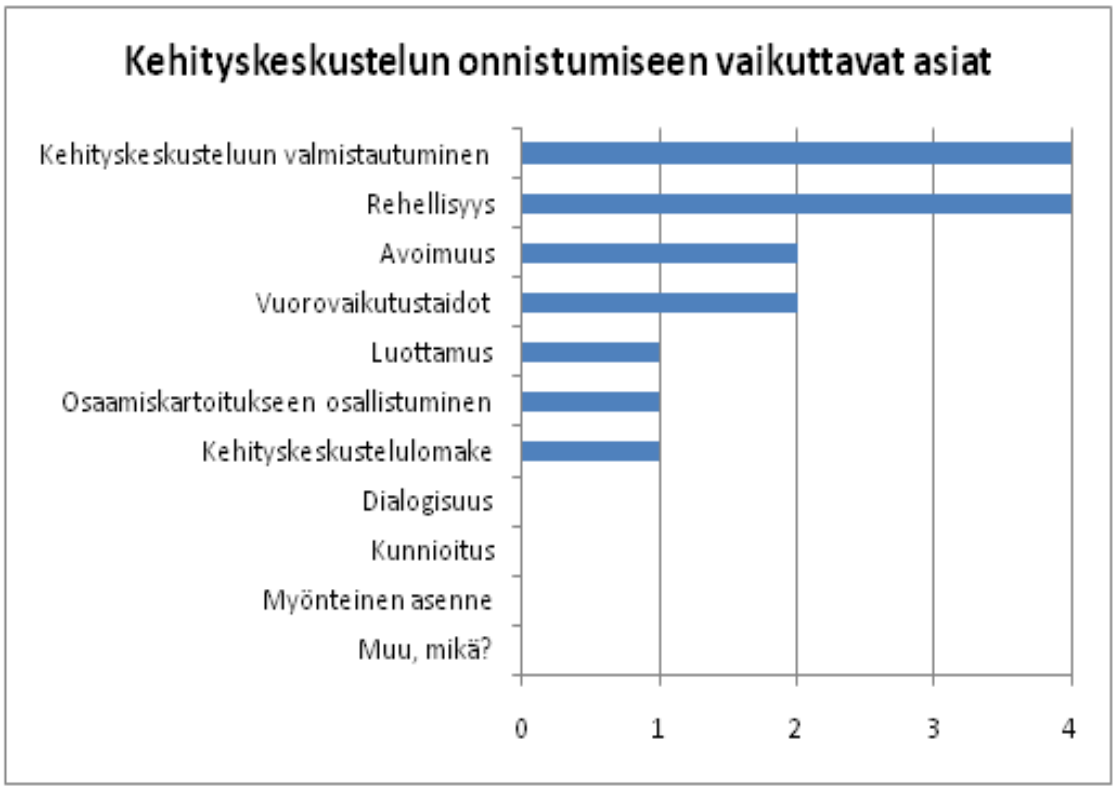
Ryhmäkehityskeskusteluiden yhdistäväksi kategoriaksi muodostui ***strateginen johtaminen.*** Yläkategorioiksi aineistosta muodostui ***pedagoginen johtaminen, resurssien johtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen, suoritusten johtaminen, osaamisen johtaminen ja muutosten johtaminen sekä inhimillisten voimavarojen johtaminen.*** Alakategoriat olivat ***esimiestyö, pedagoginen johtaminen ja vaikutusmahdollisuudet, painopistealueet, resurssit ja tavoitteet, työn hallinta ja kehittäminen sekä yhteisöllisyys, kollegiaalisuus, mielekkyys ja motivaatio.*** (Liite 10.)

”yhteiset tavoitteet ja suuntaviivat johdetaan organisaation tavoitteista”
”ryhmäkeskusteluna ihan tässä toiminnan tasolla”
”paneuduttaisi ihan tähän työn suunnitteluun..kuka tekee mitäkin..”
” koulutusalatkin on niin erilaisia…henkilöstöä pitäisi kuunnella, minkä tyyppistä kehityskeskustelua tämä henkilöstö kaipaa ja mistä on heille hyötyä..”
” tämä meidän porukka on aidosti kiinnostunut tästä työstä ja me halutaan kehittää sitä edelleen..me ollaan ylpeitä tästä osastosta ja koulutusalasta..”
” olisi mukavaa kertoa esimiehille missä me ollaan onnistuttu hyvin”

7.2.2.3 Tuloksia koulutuspäälliköiden lomakekyselystä

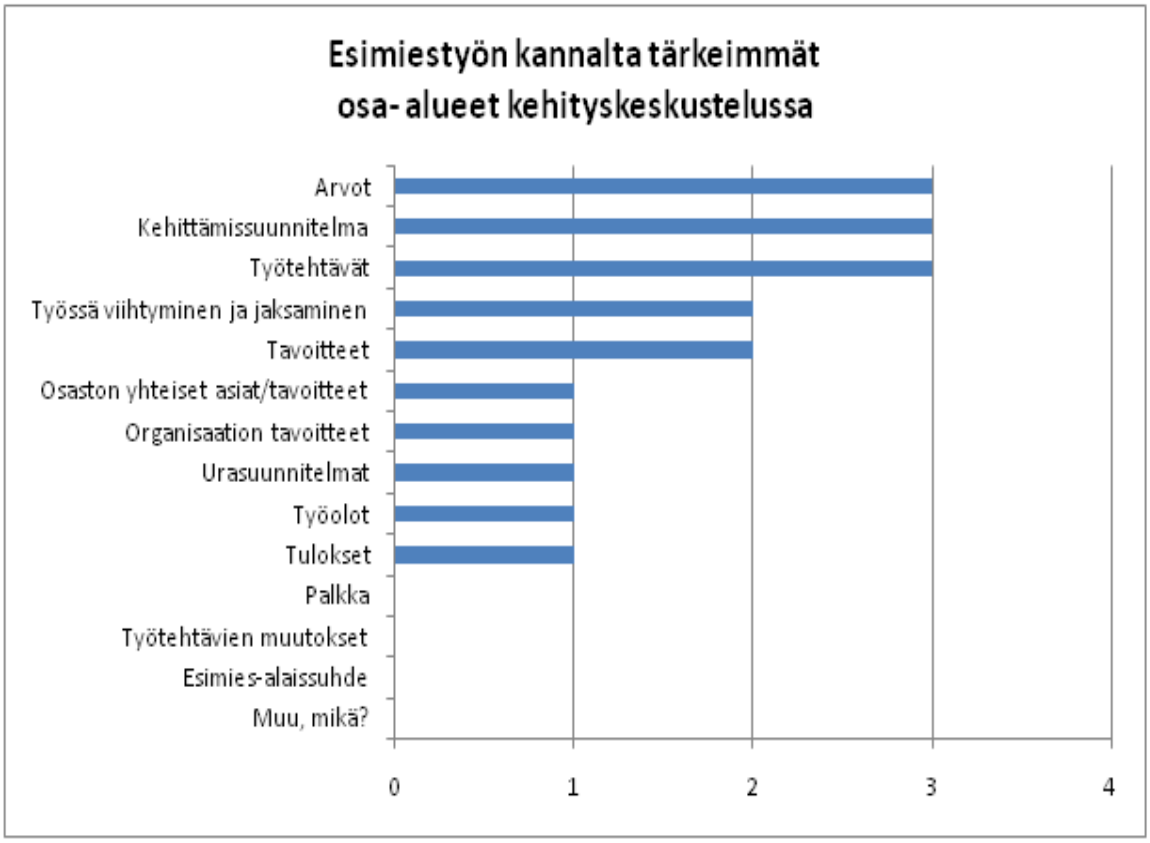
Lomakekyselyn tulosten perusteella kaikki koulutuspäälliköt (n=4) pitivät tärkeänä omaa osallistumistaan tavoitteellisiin kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta koulutuspäälliköt kokivat vaikuttavan ***kehittämistarpeiden läpikäyminen, avoin vuorovaikutus, asennoituminen kehityskeskusteluja kohtaan, hyvät esimies-alaissuhteet, tavoitteiden läpikäyminen sekä esimiehen saama palaute.*** Kehityskeskustelujen onnistumiseen koulutuspäälli-

köiden mielestä eniten vaikuttavat ***kehityskeskusteluun valmistautuminen, rehellisyys, avoimuus, vuorovaikutustaidot sekä luottamus*** (kuvio 5).



KUVIO 5. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat asiat

Kehityskeskustelussa tärkeimmät osa-alueet koulutuspäälliköiden (n = 4) mielestä ovat ***arvot, henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, työtehtävät, työssä viihtyminen ja jaksaminen sekä tavoitteet*** (kuvio 6). Kehityskeskustelut tulisi kaikkien koulutuspäälliköiden mielestä toteuttaa ***1 krt vuodessa ryhmäkeskusteluna + henkilökohtaisena keskusteluna.***



KUVIO 6. Tärkeimmät osa-alueet kehityskeskustelussa

7.3.3 CHECK – arviointi

Tutkimusaineiston sisällön analyysin jälkeen sekä koottuani koulutuspäälliköiden lomakekyselyn tulokset esittelin ne opinnäytetyön ohjaustiimille 11.3.2011. Olin koonnut myös havainnointimateriaalia opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista, tiedonkeruumenetelmistä, tutkimustuloksista. Keskustelimme siitä, millainen uudistettu kehityskeskustelumalli oli tutkimusaineiston tulosten ja teoriatiedon pohjalta muodostumassa. Vastaanotto oli erittäin myönteinen ja kannustava. Sovimme, että ennen työn luovuttamista MAMKiin tarkastettavaksi katsomme vielä Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston apulaisrehtorin kanssa teoriaosuuden, tutkimusaineiston tulokset sekä uudistetun kehityskeskustelumallin yhdessä vielä läpi.

Olin kutsunut myös ”kehittämistiimin” koolle 23.3.2011 jatkotyöskentelyä varten. Tavoitteenani oli esitellä heille tutkimusaineiston tuloksia sekä niiden ja teoriatiedon pohjalta syntynyttä uudistettua kehityskeskustelumallia Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistoon. ”Kehittämistiimiin” kuului minun, ohjaavan opettajani sekä lisäksi yksi edustaja

jokaisesta (3) haastatteluun osallistuneesta kollegiaalisesta ryhmästä. Näin henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön oli mahdollista koko kehittämisprosessin ajan. Tapaaminen jouduttiin yhteensattumien vuoksi siirtämään viikkoa aikaisemmaksi 16.3.2011, mutta siihenkin tapaamiseen tuli kuitenkin yllättäviä käänteitä, kun kahdelle työntekijöistä ja ohjaavalle opettajalleni tuli äkillisiä esteitä saapua tapaamiseen. Onneksi kuitenkin opponenttini pystyi osallistumaan ennalta sovitusti tapaamiseen. Esittelin siis tutkimusaineiston tuloksia vain kahdelle henkilölle, jonka jälkeen keskustelimme monista mahdollisuuksista hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseen. Olin tehnyt myös kaikille ”kehittämistiimin” jäsenille havainnointimateriaalin, joten postitin ne henkilöille, jotka olivat estyneet saapumasta paikalle. Laitoin vielä mukaan viestiä, että tulen mielelläni kertomaan teemahaastatteluihin osallistuneille kollegiaalisille ryhmille, miten tämä tutkimusprosessi on edennyt ja esittelemään heille tutkimusaineiston tuloksena syntynyttä uudistettua kehityskeskustelumallia. Tapaamiset toteutuvat sovitusti toukokuun 2011 aikana.

7.3.4 ACT – Uudistettu kehityskeskustelumalli

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 214) mukaan tutkimustulosten analysoinnin lisäksi tutkimustuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteesit kokoavat pääseikat yhteen ja antavat kirkkaasti vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykseeni *”Kuinka kehityskeskustelujen sisältöä ja käytänteitä voisi kehittää Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa entistä paremmin vastaamaan henkilöstön ja organisaation tarpeita? ”* muodostui tutkimusaineiston tulosten pohjalta kaksi, toisiaan täydentävää synteesiä: kollegiaaliset ryhmäkehityskeskustelut sekä henkilökohtaiset kehityskeskustelut, joista yhdessä muodostui **SAMIN uudistettu kehityskeskustelumalli** (liitteet 11,12).

Kollegiaalinen ryhmäkehityskeskustelu, joka pidetään **kerran vuodessa** mahdollistaa henkilöstölle koulutuspäällikön ja pedagogisesta johtamisesta vastaavan apulaisrehtorin kanssa avoimen keskustelun perustehtävästä, painopistealueista, resursseista sekä työ- ja toimintamalleista. Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on yhteinen ymmärrys arvoista, tavoitteista, visiosta ja strategiasta. Ryhmäkehityskeskustelun aikana muodostuu **ryhmän vastuumatriisi** tai **osaamiskartta**: Mitä osaamista meillä on nyt? Mitä

osaamista tarvitaan jatkossa? Ryhmäkehityskeskustelussa pohditaan tiimin koulutustarpeita ja laaditaan konkreettinen **kollegiaalisen ryhmän kehittämissuunnitelma**.

Henkilökohtainen kehityskeskustelu kerran vuodessa kollegiaalisen ryhmäkehityskeskustelun lisäksi mahdollistaa jokaiselle työntekijälle myös henkilökohtaista, kahdenkeskistä aikaa koulutuspäällikön kanssa luottamuksellisesti pohtia työhön liittyviä haasteita. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun tavoitteena on esimiehen ja työntekijän yhteinen ymmärrys arvoista, tavoitteista sekä ammatillisen osaamisen haasteista ja kehittämisen kohteista. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun aikana on mahdollista myös luottamuksellisesti syventyä työssäjaksamiseen ja -viihtymiseen liittyviin asioihin ja kokemuksiin. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun aikana laaditaan työntekijälle **henkilökohtainen kehittämissuunnitelma**, jonka tavoitteet tukevat kollegiaalisen ryhmän sekä organisaation tavoitteita, visiota ja strategiaa.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (1995, 46) haastattelijan tehtävänä on tehdä haastattelutilanne riittävän mielekkääksi ja riittävän palkitsevaksi sekä riittävän miellyttäväksi, että haastateltava saadaan motivoituneeksi ja tämä motivaatio säilyisi. Motivointiin on kiinnitettävä huomiota eri tavoin haastattelun kuluessa: haastattelupyyntöä esitettäessä *herätetään* kiinnostusta, haastattelua aloittaessa *vahvistetaan* kiinnostusta, koko haastattelun ajan *ylläpidetään* kiinnostusta.

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 8, 76 - 77) mukaan tutkijalla on tehtäväkeskeinen rooli, jolloin tutkimuksen kannalta tärkeän informaation hankkiminen on etusijalla. Tutkijan edellytetään osoittavan luottamuksellisuutta. Hän on aidosti kiinnostunut työstään ja pitää sitä tärkeänä. On huolehdittava myös siitä, että vuorovaikutus haastattelutilanteessa on keskustelunomaista ja vapautunutta. Haastattelija on haastattelutilanteessa samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona. Hän itse joutuu siihen ihmisenä osalliseksi, kuitenkin haastattelijana häneltä vaaditaan oman osuuden minimoimista. Jokaisen haastattelijan on löydettävä oma haastattelutyylinsä, ja se on aina yksilöllinen tulkinta oikeista työskentelytavoista. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua ja haastattelija on myös ihminen, eikä pelkkä mittaväline. Tavoitteena voidaan pitää kommu-

nikaation luontevuutta, ei sen kaavamaisuutta. Parviaisen (2005, 55) mukaan osallistavassa tutkimuksessa etuina voivat olla vertaismoderaattorin parempi hyväksyttävyys, uskottavuus ja parempi ymmärrettävyys. Hän puhuu haastateltavien kieltä ja ymmärtää, mitä he todella tarkoittavat. Onnistuin mielestäni hyvin innostamaan, informoimaan ja motivoimaan henkilöstöä tähän toimintatutkimukseen, ja tutkijan roolissa minut otettiin vastaan luontevasti, osana työyhteisöä. Olin valmistautunut hyvin teemahaastattelutilanteisiin ja oma työskentelyni haastatteluissa oli rauhallista, määrätietoista ja uskottavaa.

Heikkisen (2006) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija tekee tutkimuskohteeseen tarkoituksellisen väliintulon, joka tässä omassa opinnäytetyössäni oli haluni ”herätellä” henkilöstöä osallistamalla heitä pohtimaan kuinka kehityskeskustelukäytänteitä SAMIssa voisi kehittää. Tutkija pyrkii valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Ryhmäteemahaastatteluun osallistuneille työntekijöille pyrin tietoisesti vakuuttamaan, että heidän mielipiteillään, ajatuksillaan ja kokemuksillaan on merkitystä. Vain tuomalla rohkeasti esille omia mielipiteitä voi vaikuttaa työyhteisön asioihin. Toimintatutkimuksessa korostuu tutkijan rooli osallistajana ja mahdollistajana (Heikkinen 2006, 19 - 20). Osallistamisen kehittämistyöhön täytyy perustua ihmisten vapaaehtoisuuteen. Tutkijana ryhmähaastattelutilanteissa minun oli onnistuttava ylläpitämään mahdollisimman luonnollinen ryhmätilanne ja ylläpidettävä osallistujien kiinnostusta koko haastattelun ajan. Oman roolini tiedostaminen tutkijana oli tärkeää, etten vahingossakaan horjuttanut heidän olemassa olevaa ryhmädynamiikkaansa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada tutkittavilta esiin asiaan liittyvää, luotettavaa tietoa.

Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 130) mukaan teemahaastattelun luotettavuutta määriteltäessä on haastattelujen lisäksi huomioitava myös koko tutkimusprosessi kaikkine vaiheineen. Menetelmien luonteen vuoksi ei pitäisi liikaa korostaa mekaanista luotettavuuden määrittelyä, sillä tutkijan omiin kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisin. Onnistuin mielestäni valitsemaan toimintatutkimukseeni sopivat tiedonkeruumenetelmät, joiden avulla sain tutkimukseni kannalta mahdollisimman paljon kokonaisvaltaista tietoa niistä asioista, joihin kehityskeskusteluissa tulisi kiinnittää huomiota ja kehittää niitä. Minulle on tämän toimintatutkimuksen aikana kerääntynyt runsaasti tutkimusaineistoa, jonka hävitän

asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkijana haluan säilyttää eettisyyden ja luotettavuuden, osallistujien yksityisyyttä ja tietosuojaa kunnioittaen.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 133) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa puhutaan validiteetistä sekä reliabiliteetista. **Validiteetti** tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, ja **reabiliteetti** viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja luotettavuuteen. Tutkimuksessani olen mielestäni onnistunut systemaattisesti etenemään suunnitelmien ja tavoitteiden suuntaisesti ja etsinyt aktiivisesti vastauksia tutkimuskysymykseeni, kuinka kehityskeskustelujen sisältöä ja käytänteitä voisi kehittää Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa entistä paremmin vastaamaan henkilöstön ja organisaation tarpeita?

Kyngäksen ja Vanhasen (1999) mukaan sisällön analyysin haasteellisuutena pidetään sitä, miten tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan siitä kategoriat niin, että ne mahdollisimman luotettavasti kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tuloksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tuloksen ja aineiston välillä. Sisällön analyysin asiantuntijat suosittelevat face-validiteetin käyttämistä analyysin luotettavuuden lisäämiseksi. **Face-validiteetilla** tarkoitetaan sitä, että tulos esitetään niille, jotka ovat tuttuja tutkittavan ilmiön kanssa, ja pyydetään heitä arvioimaan, vastaako tulos todellisuutta. Fokusryhmän jäsenet voivat olla myös mukana analysoimassa tai kommentoimassa myös analyysin tuloksia. (Kyngäs & Vanhanen 1999; Parviainen 2005, 55.)

Esittelin tuoreet tutkimustulokset ohjausryhmälleni 11.3.2011 ja olen sopinut esittelevä tutkimusaineiston tulosten ja teoriatiedon pohjalta muodostunutta SAMIn uudistettua kehityskeskustelumallia toukokuussa 2011 niille kollegiaalisille ryhmille, jotka osallistuivat ryhmäteemahaastatteluihin. Kutsuin ohjausryhmäni (liite 13) 28.4.2011 Mikkelin ammattikorkeakoulun Savonniemen kampukselle opinnäytetöiden seminaariin kuuntelemaan, kommentoimaan ja arvioimaan kehittämistehtävääni työelämän sekä työnantajan näkökulmasta. Sain itse työnantajaltani kutsun tulla kertomaan kehittämistyöstäni ja esittelemään uudistettua kehityskeskustelumallia myös Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston yhteistyötoimikunnan kokoukseen 24.5.2011.

Toimintatutkimukselle ei ole yhtenäisiä luotettavuuden kriteerejä, vaan siihen voidaan soveltaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä kriteerejä. Kehittämistyön luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden kautta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159 - 166.) Eskolan ja Suorannan (2000, 222) mukaan toimintatutkimuksen onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää tutkittavan toiminnan tulemista tutkimukseksi ja tutkimuksen toiminnaksi.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön prosessin tarkastelua

Osallistava toimintatutkimus sopi mielestäni hyvin tähän työelämälähtöiseen kehittämistyöhöni. Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrä (Plan) - suunnittelu, (Do) - toteuttaminen, (Check) - tarkistaminen ja (Act) - korvaavat toimenpiteet jäsensivät ja selkeyttivät omaa työskentelyäni tutkimusprosessin ajan. Kehittämisprosessi eteni loogisesti koko ajan tavoitteiden suuntaisesti. Suunnitteluvaihe kokonaisuudessaan vei eniten aikaa tässä toimintatutkimuksessa. Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen ja sisäistäminen, osallistavien tiedonkeruumenetelmien valitseminen sekä toteutuksen suunnittelu oli erittäin työlästä ja haasteellista. Tein suunnitelmia ja teemahaastattelujen toteutuksen osalta myös varasuunnitelmia. Osallistavilla tiedonkeruumenetelmillä ja niihin liittyvillä ennakkoinformaatiolla sain motivoitua henkilöstöä aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön. Työskentelyäni helpotti se, että minulla oli mahdollisuus hyödyntää kollegiaalista työaikaa teemahaastattelujen toteutukseen. Tutkimuspäiväkirjalla oli tärkeä ja merkittävä osuus tutkimusaineiston kokoamisessa ja tutkimusprosessin etenemisessä. Päiväkirjaan tallennetut suunnitelmat, havainnot, ajatukset, kompastuskivet sekä onnistumisen kokemukset auttoivat minua hahmottamaan prosessin etenemistä, kannustivat minua jatkamaan sekä kokoamaan laajasta tutkimusaineistosta tutkimuskysymykseni kannalta olennaisen informaation. Päiväkirjamerkinnät, koko ajan kasvanut tutkimusaineisto sekä teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen edistivät prosessin etenemistä. Mitä enemmän minulla oli aineistoa kasassa, sitä todellisemmaksi ja elävämmäksi työelämälähtöinen kehittämistyöni muuttui. Työn eteneminen tavoitteiden suuntaisesti innosti ja motivoi minua jatkamaan eteenpäin. Toimintatutkimuksen läpivieminen kaikkine vaiheineen on ajallisesti pitkä prosessi. Minulta tutkijana se edellytti pitkäjäntei-

syyttä, epävarmuuden sietokykyä, rohkeutta, kurinalaisuutta ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn tavoitteiden saavuttamiseksi. Olin iloinen, että oma motivaationi ja tutkimuksellinen ote säilyivät hyvänä koko tutkimusprosessin ajan monista hankalista työvaiheista ja ajoittaisesta väsymisestä huolimatta. Näin laajan osallistavan toimintatutkimuksen työstäminen oli yksinäistä, työlästä ja vastuu työn etenemisestä oli henkisesti kuormittavaa. Työn, perhe-elämän ja opintojen yhteensovittaminen oli haasteellista ja ajoittain tutkimusprosessin edellyttämä työmäärä iltayön tunteina tuntuikin loputtomalta. Oman työskentelyn ja motivaation kannalta merkittävää oli tutkimusprosessin ajan ohjaavalta opettajaltani, opponentilta sekä ohjausryhmältäni saamani ohjaus, tuki ja kannustus. Pidin tärkeänä huolehtia koko tutkimusprosessin ajan reaaliaikaisesta, täsmällisestä viestinnästä siten, että tutkimukseen osallistuneet ryhmät, ohjausryhmäni sekä ohjaava opettaja olivat tietoisia kuinka tutkimusprosessi etenee. Ohjaavalta opettajaltani halusin varmistaa aina ennen seuraavan työvaiheen toteutusta, että olin tutkimuksellisesti osannut suunnitella ja huomioida kaiken olennaisen. Tutkimusraportin kirjoittaminen ja tutkimuksen kokoaminen lopulliseen muotoonsa vei paljon aikaa. Erittäin haasteellisena, opettavaisena ja ajoittain tuskallisenakin koin tutkimusaineiston sisällön analyysivaiheen. Pitkän analysointiprosessin ja teoriatiedon pohjalta muodostunut SAMIn uudistettu kehityskeskustelumalli on minulle tutkijana palkitseva lopputulos pitkästä ja vaiherikkaasta tutkimusprosessista.

Uuden kehityskeskustelumallin arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä halusin tuoda tasapuolisesti esille kaikkia niitä elementtejä, jotka mahdollistavat aidosti hyödylliset kehityskeskustelut organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa korostuu oppimista edistävä henkilöstöjohtaminen sekä työntekijätaidot, jotka parhaimmillaan täydentävät toinen toistaan. Aidosti hyödylliseksi koetut kehityskeskustelut edellyttävät kaikilta organisaation jäseniltä yhteistä ymmärrystä kehityskeskustelun tavoitteista ja mahdollisuuksista jatkuvalle osaamisen kehittämiselle. Se edellyttää koko henkilöstöltä, kaikilla organisaationtasoilla vahvaa tietoisuutta ja muutosvalmiutta kehittää jatkuvasti omaa ammatillista osaamista sekä työ- ja toimintamalleja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Sydänmaanlakan (2009, 247) mukaan jatkuva uudistuminen perustuu luovuuteen ja innovatiivisuuteen, joita on vaalittava ja kehitettävä systemaattisesti. Perinteinen strateginen johtaminen ei enää toimi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, siksi **strategisesta johtamisesta on siirryttävä strategiseen ajatteluun kaikilla organisaatiotasoilla**. Strateginen ajattelu on strategista herkkyyttä ja nopeaa reagointia. Strategia synnytetään yhdessä laajan porukan kanssa mahdollisimman lähellä toteutusta.

Teoriatiedon ja tämän tutkimusaineiston pohjalta uudistettu kehityskeskustelumalli SAMIssa mahdollistaa koko henkilöstön vahvan osallistamisen kehittämistyöhön. Pedagogisesta johtamisesta vastaavan apulaisrehtorin ja koulutuspäällikön kanssa yhdessä käytävät **kollegiaaliset ryhmäkehityskeskustelut kerran vuodessa** mahdollistavat strategian ja vision kirkastamisen, yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen muodostumista perustehtävästä, painopistealueista, resursseista ja tavoitteista. Näin toteutettuna kollegiaaliset ryhmäkehityskeskustelut tukevat hyvin myös lähiesimiesten, koulutuspäälliköiden haasteellista esimiestyötä. Ryhmäkehityskeskustelujen avulla on mahdollista vahvistaa kollegiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä vaikuttaa työntekijöiden kokemaan mielekkyyteen ja työmotivaatioon. Ryhmäkehityskeskusteluissa on mahdollisuus saada myös hiljaista kokemustietoa paremmin näkyväksi ja ymmärrettäväksi, onhan hiljainen tieto kulttuurista tietoa, joka välittyy yhdessä tekemisen ja toiminnan kautta. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto on asiantuntijaorganisaatio, jossa kollegiaalisista ryhmäkehityskeskusteluista saadaan uusi työkalu kollegiaalisen työskentelyn edistämiseen ja yhteisen osaamisen kehittämiseen. Kollegiaaliset ryhmäkehityskeskustelut tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa työn hallintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin. Ryhmäkehityskeskustelussa muodostuu kollegiaalisen ryhmän yhteinen **osaamiskartta** tai **vastuumatriisi**, jonka avulla saadaan ryhmäkohtaisesti näkyväksi henkilöstön osaamiset ja vastuualueet. Arviointia työnjaon toteutumisesta, vastuualueista sekä mahdollisia muutoksia voidaan tarvittaessa tehdä lukuvuoden aikana. **Kollegiaalisen ryhmän yhteinen kehittämissuunnitelma** tekee näkyväksi suunnitelmat ryhmän osaamisen kehittämiseksi. Kollegiaalisten osaamiskarttojen tai vastuumatriisien sekä kehittämissuunnitelmien avulla organisaatiossa voidaan tehdä kaikkien asiantuntijaryhmien osaamista ja kehittämisen tarpeita paremmin näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Osaamiskarttojen tai vastuumatriisien, kehittämissuunnitelmien sekä yhteisen vision myötä SAMIssa voi entistä enemmän kehittää asiantuntijaryhmien välistä yhteistyötä eri

koulutusalojen kesken. Siten Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston monipuoliseen koulutustarjontaan ja opetussuunnitelmien toteutukseen saadaan lisää uusia, innovatiivisia sisältöjä, jotka myös osaltaan vaikuttavat oppilaitoksen vetovoimaisuuteen ja turvaavat opiskelijamäärät tulevaisuudessakin.

Kollegiaalisen ryhmäkehityskeskustelun lisäksi **henkilökohtainen kehityskeskustelu kerran vuodessa** dialogina koulutuspäällikön, lähiesimiehen kanssa mahdollistaa työntekijälle syvällisen pohdinnan, reflektoinnin oman työnsä painopisteistä, tavoitteista ja tuloksista. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun avulla työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi omana itsenään, tuoda esille omia toiveitaan ja tarpeitaan. Kahdenkeskinen, luottamukseen perustuva kehityskeskustelu vahvistaa työntekijän ja esimiehen yhteistä ymmärrystä, luottamusta, työn hallinnan tunnetta, mielekkyyttä sekä motivaatiota. Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa on mahdollisuus antaa palautetta puolin ja toisin sekä laatia työntekijälle **henkilökohtainen kehittämissuunnitelma**, jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan yhdessä esimiehen kanssa.
Tämän toimintatutkimuksen tuloksista kävi selkeästi ilmi, että sekä Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston koulutuspäälliköt, lähiesimiehet että työntekijät kokevat erittäin tärkeänä myös esimiehen ja työntekijän väliset henkilökohtaiset kehityskeskustelut kollegiaalisten ryhmäkehityskeskustelujen lisäksi. On tärkeää tulla kuulluksi ajatuksineen, toiveineen ja tarpeineen omana itsenään, yksilöinä. Henkilökohtaiset, luottamukseen perustuvat kehityskeskustelut sekä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma voivat parhaiten tukea työntekijöiden yksilöllisiä ammatillisia tavoitteita.

Tuloksista ilmeni, että kehityskeskusteluihin valmistautumista ja asennoitumista pidetään tärkeänä kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Ennen kehityskeskusteluja on tärkeää tavoitella yhteistä ymmärrystä kehityskeskustelujen tavoitteista ja niiden merkityksestä osaamisen johtamisen tärkeänä työvälineenä. On myös tarpeellista pohtia kuinka ja voidaanko osaamiskartoituksia hyödyntää kehityskeskusteluissa ja edistävätkö ne kehityskeskusteluihin liitettynä henkilöstön osaamisen johtamista tavoitteiden suuntaisesti? Kehityskeskusteluohjeistukseen, valmistautumiseen, kehityskeskustelulomakkeisiin, kollegiaalisen ryhmän osaamiskarttaan tai vastuumatriisin sekä kehityskeskustelujen toteutukseen sekä arviointiin kannattaa paneutua hyvin. Onnistunut kokonaisuus edistää tavoitteellista, aidosti hyödyllistä kehityskeskustelukulttuuria. Aidosti

hyödyllinen kehityskeskustelu syntyy Aarnikoivun (2010, 13) mukaan siitä, että organisaation kehityskeskusteluprosessia suunnitellessa huomioidaan organisaation erityispiirteet ja räätälöidään kehityskeskustelujen toteutus oman ”organisaation näköiseksi” siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla toivottujen hyötyjen syntymistä.

Ollilan (2006, 73, 229) mukaan erilaiset valtakunnalliset sosiaali- ja terveyspoliittiset strategiat, sosiaali- ja terveysalan hyvinvoinnin kehittämishankkeet sekä terveyden edistämisen hankkeet painottavat tavoitteissaan johtamista ja johtamisrakenteiden selvittelyä sekä henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämistä. Henkilöstön aktiivinen osallistaminen työyhteisön kehittämiseen kertoo organisaation uudistumiskyvystä, joka koostuu tietoisuudesta, toteuttamisvalmiuksista, johtajuudesta ja päätöksentekokyvystä.

Strategisen ajattelun tuominen ruohonjuuritasolle kollegiaalisiin ryhmiin Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa lisää merkittävästi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. SAMIssa on kollegiaaliseen työskentelyyn resurssoitu säännöllistä, viikottaista työaikaa, jolloin kaikki organisaation kollegiaaliset ryhmät voivat suunnitella, organisoida sekä kehittää työ- ja toimintamallejaan. Ryhmäkehityskeskustelujen lisäksi esimiesten säännöllinen osallistuminen tasapuolisesti kollegiaalisten ryhmien palavereihin on haasteellista organisoida, mutta erittäin tärkeää ja välttämätöntä jatkuvan osaamisen kehittämiseksi. Työ- ja toimintamallien konkreettinen kehittäminen yhdessä ylimmän johdon kanssa lisäävät henkilöstön kokemaa mielekkyyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista, jotka suoraan vaikuttavat henkilöstön tärkeäksi kokemaan työhyvinvointiin. Henkilöstön vahva osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet kehittämistyöhön edistävät oppilaitoksen vetovoimaisuutta tulevaisuudessakin jatkuvasti kehittyvänä, innovatiivisena työpaikkana sekä edesauttavat Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistoa koulutuksen järjestäjänä turvaamaan laadukkaat koulutuspalvelut sekä osaavan, ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön.

Uskon, että tämän osallistavan toimintatutkimuksen tuloksena muodostunut Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston kehityskeskustelumalli on laajemminkin sovellettavissa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä, jotka jatkuvasti kehittävät työ- ja toimintamallejaan nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia, miten Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston henkilöstö kokee tämän tutkimuksen tuloksena muodostuneen uudistetun kehityskeskustelumallin vaikuttavan omiin vaikutusmahdollisuuksiin, osallisuuteen sekä työssäjaksamiseen ja -viihtymiseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY Pro.

Ammattiopistostrategia 2010. Itä-Savon Koulutuskuntayhtymän kehitysohjelman lähtökohdat ja linjaukset2010 - 2012. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto.

Borgman, Merja & Packalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Cannell, C.F & Kahn, R. L 1968. Interviewing. Teoksessa Lindzey, E &Aronson, E (toim.) The handbook of social psychology. Vol II. Research methods. Reading: Addison &Wesley.

Carr, W.& Kemmis, S. 1986. Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research.London: Falmer.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. WWW-dokumentti. http://www.uta.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 7.4. 2010.

Hansen, H.G 1995. A Model for Collegiality Among Staff Nurses in Acute Care. Journal of Nursing Administration 25 (12), 11-12.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen Rauno 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen ,Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu, L.T, Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu, L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hyyppä, Markku T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä: Sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä: PS- kustannus.

Ilmarinen, Juhani 2003. Alaistaidot - Hyviä yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja aktiivisuutta. WWW- dokumentti.
http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/alaistaidot1.php
Ei päivitystietoja. Luettu 25.05.2010.

Ilmarinen, Juhani 2005. Työtoveri toista sukupolvea. (Toim.) Virve Mertanen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juujärvi, Soile, Myyry, Leena & Pesso, Kaija 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer Paino Oy.

Juuti, Pauli 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Järvinen, Pekka 2006. Onnistu esimiehenä. 6.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kamensky, Mika 2009. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY Pro.

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otava.

Keskinen, Soile 2005. Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala : Vammalan kirjapaino.

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta. Kuntien eläkevakuutus. WWW-dokumentti. http://www.keva.fi/Table-pict/cid/Info-txt/id 4247/Keskinen_alaistaito_18025.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 10.10.2010.

Kopakkala, Aku 2005. Talouselämä. Noudata myös psykologista sopimusta. WWW-dokumentti. http:// www.talouselama.fi/tyoelama/article 159216.ece Päivitetty 12.10.2005. Luettu 08.11.2010.

Koskensalmi, Saija, Lauttio, Marja-Leena & Lindström, Kari 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos. Helsinki: Fagepaino Oy.

Kuula, Arja 2000. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html Ei päivitystietoja. Luettu 8.4. 2010.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/99, 3-11.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, Kai 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere : Tammer-paino Oy.

Mönkkönen, Kaija 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutussuhteissa. Kuopion Yliopiston julkaisuja E, yhteiskuntatieteet. Kuopio.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

O`Brien, Rory 2001. An Overview of the Methodological Approach of Action

Research. Artikkeli teoksessa Roberto Richardson (Ed), Theory and Practice of Action Research. João Pessoa, Brazil: Universidade Federal da paraíba. (English version). Ei päivitystietoja. Luettu 8.4.2011. Viitattu 8.4.2011.
Saatavilla: http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html.

Ollila, Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan Yliopisto. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto. Akateeminen väitöskirja.

Otala, Leenamaija 2000. Hyvän ja tasa-arvoisen työyhteisön kriteeristö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä - työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Kajanto, Anneli (toim), Onnismaa, Jussi, Toom, Auli. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Parviainen, Leena 2005. Focusryhmät. Teoksessa Ovaska, S. Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyystutkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Pitkänen, Raimo 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. Espoo: Laatukeskus.
Rastas, Taru & Einola- Pekkinen, Virpi 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammi.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ronthy-Östberg, Marika, Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto 2010a. Koulutuspäälliköiden muistio.
WWW-dokumentti.

http://www.samiedu.fi/intranet/koulutuspäälliköt/muistio 01/2010. Luettu 20.1.2010**.**

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto 2010b. Henkilöstön kehittämissuunnitelma. WWW-dokumentti. http://www.samiedu.fi/intranet/ henkilöstön kehittämissuunnitelma 2010-2012.Tulostettu 25.5.2010. Luettu 25.5.2010.

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto 2010c. Johtoryhmän muistio.
WWW-dokumentti. http://www.samiedu.fi/intranet/johtoryhmä. Johtoryhmän muistio § 126, 13/2010. Luettu 27.8.2010.

Silvennoinen, Markku 2007. Teoksessa Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Suojanen, Ulla 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaa: Loimaan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna : Kariston Kirjapaino Oy.

Tampereen yliopisto 2010a. Alaistaidot.
WWW- dokumentti. http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/alaistaidot1.php Ei päivitystietoja. Luettu 25.5.2010.

Tampereen yliopisto 2010b. Yhteisöllisyys. WWW- dokumentti.

http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/yhteisollisyys 1.php
Ei päivitystietoja. Luettu 25.5.2010.

Tampereen yliopisto 2010c. Taloudellinen näkökulma. WWW- dokumentti.
http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/taloudellinen_nakokulma_1.php
Ei päivitystietoja. Luettu 25.5.2010

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Työterveyslaitos 2010. Työn imu.
WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu
Ei päivitystietoja. Luettu 20.4.2010

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Vesterinen, Pirkko & Arikoski, Juha 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu.

Åhman, Helena 2005. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy

KUVIOT, TAULUKOT JA LIITTEET

KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita
KUVIO 2. Suunnittelu -toiminta-havainnointi-reflektointi
KUVIO 3. Demingin PDCA- ympyrä
KUVIO 4. Tärkeimmät asiat kehityskeskustelussa
KUVIO 5. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat asiat
KUVIO 6. Tärkeimmät osa-alueet kehityskeskustelussa

TAULUKKO 1. Tutkimusprosessin eteneminen

LIITTEET

LIITE 1 ja 2. Teemahaastatteluun liittyvät sähköpostit
LIITE 3.Tilannekatsaus ohjausryhmälle
LIITE 4. Lomakekyselyn saatekirje koulutuspäälliköille
LIITE 5. Lomakekysely koulutuspäälliköille
LIITE 6. Ryhmäteemahaastatteluun osallistuneiden esitietolomake
LIITE 7. Focus group-teemahaastattelun runko ja avoimet kysymykset
LIITE 8. Sähköposti teemahaastattelun nauhoittamisesta
LIITE 9. Aineiston analyysi
LIITE 10. Aineiston analyysi
LIITE 11ja 12. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston
uudistettu kehityskeskustelumalli
LIITE 13. Kutsu opinnäytetyön esitysseminaariin

LIITE 1. Mahdollisuus osallistua kehittämään

” Mahdollisuus osallistua kehittämään kehityskeskustelukäytäntöjä ”

Hei!
Opiskelen työni ohessa Mamkissa ylempää Amk-tutkintoa,
sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa

Opinnäytetyönäni haluan yhdessä henkilöstön kanssa kehittää SAMIn kehityskeskustelukäytäntöjä. Tavoitteenani on osallistaa kaikilta koulutusaloilta yksi kollegiaalinen ryhmä mukaan kehittämistyöhön, jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan olemassa olevasta kehityskeskustelukäytännöstä…näistä arvokkaista kokemuksista lähtien lähden kokoamaan ”kehittämistiimiä” ja siten tutkimusaineiston ja teoriatiedon pohjalta muodostamaan tämän organisaation henkilöstön tarpeisiin sopivaa kehityskeskustelukäytäntöä!

Haluaisitteko te, xxxxxxxx xxxxxx olla mukana kehittämistyössäni ja omalta osaltanne vahvasti vaikuttaa Samilaisen kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen?????

Käytännössä kokemuksien ja ajatusten vaihtaminen ja kokoaminen tapahtuu kollegiaalisena aikana lokakuun 2010 aikana
focus group -ryhmähaastattelumenetelmää hyödyntäen (max.2 tuntia).

Keskustelkaa ko. asiasta keskenänne ja ilmoittakaa minulle, haluatteko ryhmänä osallistua tähän kehittämishankkeeseeni, KIITOS!
Tarvittaessa annan mielelläni myös lisätietoja asiasta!

Yhteistyöterveisin

Humanian palveluohjaaja
Sari Nyrhinen p.044 -5506613

Lisätietoa teemahaastattelusta!

Hei xxxxx !
Laitan tässä vielä lisäinfoa mahdollisesta focus group -teemahaastattelun työskentelytavasta ja sisällöstä, että asia avautuu teille paremmin…..

Kysymys on yhden kerran sessiosta, (max 2 tuntia) jossa käydään avoimesti läpi kokemuksia/ ajatuksia nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä eli hyvät ja kehittämistä kaipaavat asiat! Aikataulutus...kehityskeskusteluun valmistautuminen...osaamiskartoitus....opaskirjanen2010....kehityskeskustelulomake... henkilökohtainen kehittämissuunnitelma sekä jälkihoito eli toteutuuko ja mahdollistuuko henkilökohtaiset suunnitelmat jne..jne kaikkea muuta, mitä ko. aiheeseen liittyen ryhmästänne nousee!!!???

Jatkotyöskentelyvaiheessa talven aikana toivon saavani yhden hlön mukaan tiimistänne " kehittämistiimiin" kokoamaan entistä paremmin organisaation ja henkilöstön tarpeita vastaavaa kehityskeskustelukäytäntöä.

Toivottavasti tämä selkiytti asiaani

yhteistyöterveisin
Sari

LIITE 3.Opinnäytetyön tilannekatsaus

Sari Nyrhinen / Opinnäytetyön – tilannekatsaus 21.10.2010

1. Teoreettista viitekehystä olen lihottanut kesän aikana jkin verran…
2. Teemahaastatteluihin olen kosiskellut koulutusaloilta (3) kollegiaalisia ryhmiä, vastauksia odotellaan….
   - haasteena on ollut löytää potentiaalisia, kehittämistyöstä kiinnostuneita, innostuvia ryhmiä..
   - koulutusalojen tutkintokoordinaattorit ovat olleet erittäin tärkeässä roolissa..heiltä olen saanut arvokasta tietoa, suosituksia ja ohjeita keitä kannattaisi lähestyä…

   - rohkeasti olen lähestynyt ko. kollegiaalisia ryhmiä (tiimivastaavien henkilöiden kautta) sähköpostitse, jossa lyhyesti, mutta innostavasti olen markkinoinut ”mahdollisuutta osallistua kehittämään samilaista kehitys-keskustelukäytäntöä”…. lisätietona laitoin tiimivastaaville vielä lyhyen kuvauksen focus- ryhmähaastattelun ideasta ja mahdollisesta toteuttamisesta, aikataulusta, teemahaastattelun kestosta sekä jatkotyöskentelystä….. pyysin heitä keskustelemaan asiasta palaverissaan ja ilmoittamaan minulle haluavatko he ryhmänä osallistua tähän kehittämistyöhön…
   - teemahaastattelut ajoittuvat marras-joulukuulle, mikäli homma etenee suunnitelmani mukaisesti
   - Focus group -teemahaastattelun teoriaan syventymistä sekä käytännön toteuttamisen suunnittelua teen parhaillaan….. Toteuttamisessa on paljon mietittävää; haastattelurunko, dokumentointi ja havainnointimateriaali jne…..

   - koulutusalojen koulutuspäälliköt (3) informoin sähköpostitse, että olen lähestynyt kollegiaalisia ryhmiä opinnäytetyön merkeissä, laitoin heille tiedoksi myös alkuperäisen viestin, jolla kosiskelin ryhmiä mukaan tähän teemahaastatteluun….

3. koulutuspäälliköille suunnittelen myös lomakekyselyn kehityskeskustelukäytännöstä; hyviä, toimivia käytäntöjä sekä kehittämisen kohteita? Lomakekysely ajoittunee myös marras-joulukuulle(???)

   Tässäpä minun tämänhetkiset kuulumiset opinnäytetyön etenemisestä….
   Palaute ja kommentointi on tervetullutta, kiitos!
   Sari

LIITE 4. Saatekirje koulutuspäälliköille

Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa.

Kysely liittyy tärkeänä osana Mikkelin ammattikorkeakoulussa ylempää Amk - tutkintoa opiskelevan Sari Nyrhisen opinnäytetyöhön ”Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä” , jossa toimintatutkimuksen menetelmillä kerätään kehityskeskusteluista tietoa kolmikantaisesti; hyödynnetään olemassa olevaa teoria- ja tutkimustietoa, SAMIn ammattiopistostrategiaa ja henkilöstön kehittämissuunnitelmaa 2010-2012, TOBS –kyselyä 2009 kehityskeskustelujen osalta sekä toteuttamalla tämä lomakekysely teidän koulutuspäälliköiden näkökulmasta .

Henkilöstön ajatuksia, kokemuksia ja kehittämistarpeita nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä kerätään osallistamalla henkilöstöä kaikilta koulutusaloilta focus group -teemahaastatteluun.

Jatkotyöskentelyvaiheessa tavoitteena on tutkimusaineiston ja teoriatiedon pohjalta ”kehittämistiimissä” suunnitella Sami-tasoinen kehityskeskustelumalli, joka entistä paremmin vastaisi henkilöstön ja organisaation tarpeita. Tavoitteena on uudistuneen kehityskeskustelumallin mahdollinen testaaminen ja arviointi lukuvuoden 2011- 2012 aikana.Opinnäytetyöni ohjaustiimiin SAMIsta kuuluvat Arja Koli, Hannele Kojo ja Kai Andersin sekä MAMKista Leena Uosukainen.

Pyydän teitä täyttämään nimettömänä oheisen kyselylomakkeen
ja palauttamaan sen minulle joulukuun 2010 aikana SAMIn sisäisessä postissa oheisella palautuskuorella. KIITOS!

Jos haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, ottakaa yhteyttä! Kerron mielelläni lisää!

Savonlinnassa 23.11.2010
Yhteistyöterveisin
Sari Nyrhinen
Palveluohjaaja / Humania

LIITE 5(1). Kyselylomake koulutuspäälliköille

”Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä”

Opinnäytetyö / Sari Nyrhinen 2010

1. Mitkä tekijät mielestäsi eniten vaikuttavat onnistuneeseen kehityskeskusteluun?

…….osaamiskartoitukseen osallistuminen

……..myönteinen asenne

…….kehityskeskusteluun valmistautuminen

……..kehityskeskustelulomake

..…….luottamus……..avoimuus……rehellisyys

……..kunnioitus..……dialogisuus …….vuorovaikutustaidot

……..muu, mikä?.....

2.Mitkä seikat vaikuttavat mielestäsi eniten kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen esimiestyösi ja johtamisen näkökulmasta?

Valitse ja rastita mielestäsi 3 tärkeintä.

……hyvät esimies-alaissuhteet ……asennoituminen kehityskeskusteluja kohtaan
……tavoitteiden läpikäyminen ……antamasi palaute
……saamasi palaute ……työsuorituksen arvioinnin tarkkuus
……avoin vuorovaikutus ……. kehittämistarpeiden läpikäyminen
……kehityskeskustelun loppuarvio
……muu, mikä?.....
……..
……..
……..

3.Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät osa-alueet, joita kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi? Numeroi 5 tärkeintä asteikolla 1-5 (tärkein= 5)

……työtehtävät .....osaston yhteiset asiat /tavoitteet
……arvot ……työtehtävien muutoksen
……. organisaation tavoitteet ……urasuunnitelmat
……. palkka ……työolot
…….kehittämissuunnitelma ……tulokset
……. työssä viihtyminen ja jaksaminen ……esimies – alaissuhde
…….tavoitteet
……muu, mitä?.....

4. Miten kehityskeskusteluja SAMIssa tulisi mielestäsi käydä?

Valitse vaihtoehdoista vain yksi.

……henkilökohtaiset kehityskeskustelut 1x vuodessa vai ……harvemmin (2-3 v. välein)

……henkilökohtainen kehityskeskustelu 1x vuodessa + ryhmäkehityskeskustelu 1x vuodessa

…….ryhmäkehityskeskustelut 1 x vuodessa. Jos valitsit tämän vaihtoehdon, vastaa vielä seuraavaan kysymykseen:

Kuinka ryhmän osaamiskartoitukset mielestäsi voidaan käytännössä toteuttaa?

.....

.....

.....

.....

.....

5.Kenen kanssa mielestäsi tavoitteelliset kehityskeskustelut SAMIssa voidaan käydä? Valitse vaihtoehdoista vain yksi.

.....esimies ……tutkintovastaava ……joku muu, kuka?

……

Jos valitsit muun vaihtoehdon kuin esimiehen , vastaa vielä seuraavaan kysymykseen:

Kuinka mielestäsi lähiesimies pysyy ajan tasalla, jos kehityskeskustelut käy joku muu henkilö?

……

……

……

……

……

…… VASTAUKSET KÄSITELLÄÄN LUOTTAMUKSELLA!

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 6. Teemahaastattelun esitietolomake

FOCUS- group teemahaastattelun esitietolomake.

Vastaajan sukupuoli ……mies ……nainen

1.Työssäoloaika SAMIssa ?

1. alle 1v.
2. 1-2 v.
3. 3 -5v.
4. 6-10v.
5. 11-15v.
6. yli 15v.

2. Milloin viimeksi olet osallistunut kehityskeskusteluun?

1. alle vuosi sitten 2. 1 - 2 v. sitten 3. yli 3v.sitten 4. En ole osallistunut olenkaan

3. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat , joita kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi?

Merkitse 5 tärkeintä asiaa asteikolla 1 - 5 (tärkein = 5)

…….työtehtävät ……..tulokset ……..tavoitteet

…….esimies-alaissuhde ……..palkka ……osaston yhteiset asiat

…….arvot ……..työolot ……työtehtävän muutokset

..….henkilökohtainen kehittämissuunnitelma …....työssä viihtyminen ja jaksaminen

4. Miten kehityskeskusteluja SAMIssa mielestäsi tulisi käydä?

……henkilökohtainen kehityskeskustelu 1 x vuodessa tai ……harvemmin (2-3v.välein)

…….. ryhmäkehityskeskusteluna 1 x vuodessa + henkilökohtainen kehityskeskustelu 1x vuodessa ……ryhmäkehityskeskusteluna 1 x vuodessa

ESITIETOLOMAKKEEN TIETOJA KÄSITELLÄÄN LUOTTAMUKSELLISESTI.

KIITOS VASTAUKSESTASI!

LIITE 7. Focus group-teemahaastattelurunko

FOCUS GROUP-TEEMAHAASTATTELUJEN RUNKO:

*** Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä**
1 x vuodessa esimiehen ja työntekijän kehityskeskustelu

”Miten kehityskeskustelu on vastannut omia odotuksianne?”
”Kuinka tarpeelliseksi koette 1x vuodessa käytävät kehityskeskustelut esimiehen kanssa ?”

*** Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

kehityskeskusteluopas 2010 ja kehityskeskustelulomake
osaamiskartoitus kehityskeskustelun pohjana

”Mitä ajatuksia, kommentteja kehityskeskusteluoppaasta, kehityskeskustelulomakkeesta ja osaamiskartoituksesta?”

”Onko oppaasta ollut apua kehityskeskusteluun valmistautumisessa?”

*** Kehityskeskustelun toteutus**

Aika-paikka-kokonaisuus

”Mitkä asiat vaikuttavat eniten kehityskeskustelun onnistumiseen?”

”Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi kehityskeskustelun aikana?”

”Pystytkö antamaan palautetta esimiehellesi keskustelun aikana?”

***Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma,**

suunnitelman toteuttaminen ja seuranta

”Miten koet omien ammatillisten tavoitteiden asettamisen kehityskeskustelussa?”
”Kuinka kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat toteutuneet?”

*** Ryhmäkehityskeskustelu**
”Kenen kanssa tavoitteellinen ryhmäkehityskeskustelu voitaisiin käydä?”
Esimies? Tutkintovastaava? joku muu, kuka?

”Miten ryhmän jäsenet tulisivat tasapuolisesti kuulluksi ja ymmärretyksi yksilöllisine tarpeineen ryhmäkehityskeskustelussa? ”Miten yleisellä tasolla ryhmäkehityskeskustelu tulisi käydä?”

Ryhmän osaamiskartta;
”Vahvuudet, osaamiset sekä kehittämisen kohteet?”
” Miten ryhmän osaamiskartan voisi onnistuneesti toteuttaa?”

***Henkilökohtainen kehityskeskustelu ???**
ja / tai
kollegiaalinen ryhmäkehityskeskustelu ???

Kiitos aktiivisesta osallistumisesta tähän focus- group teemahaastatteluun !

Ennakkotietoa teemahaastattelun nauhoituksesta!

Hei!

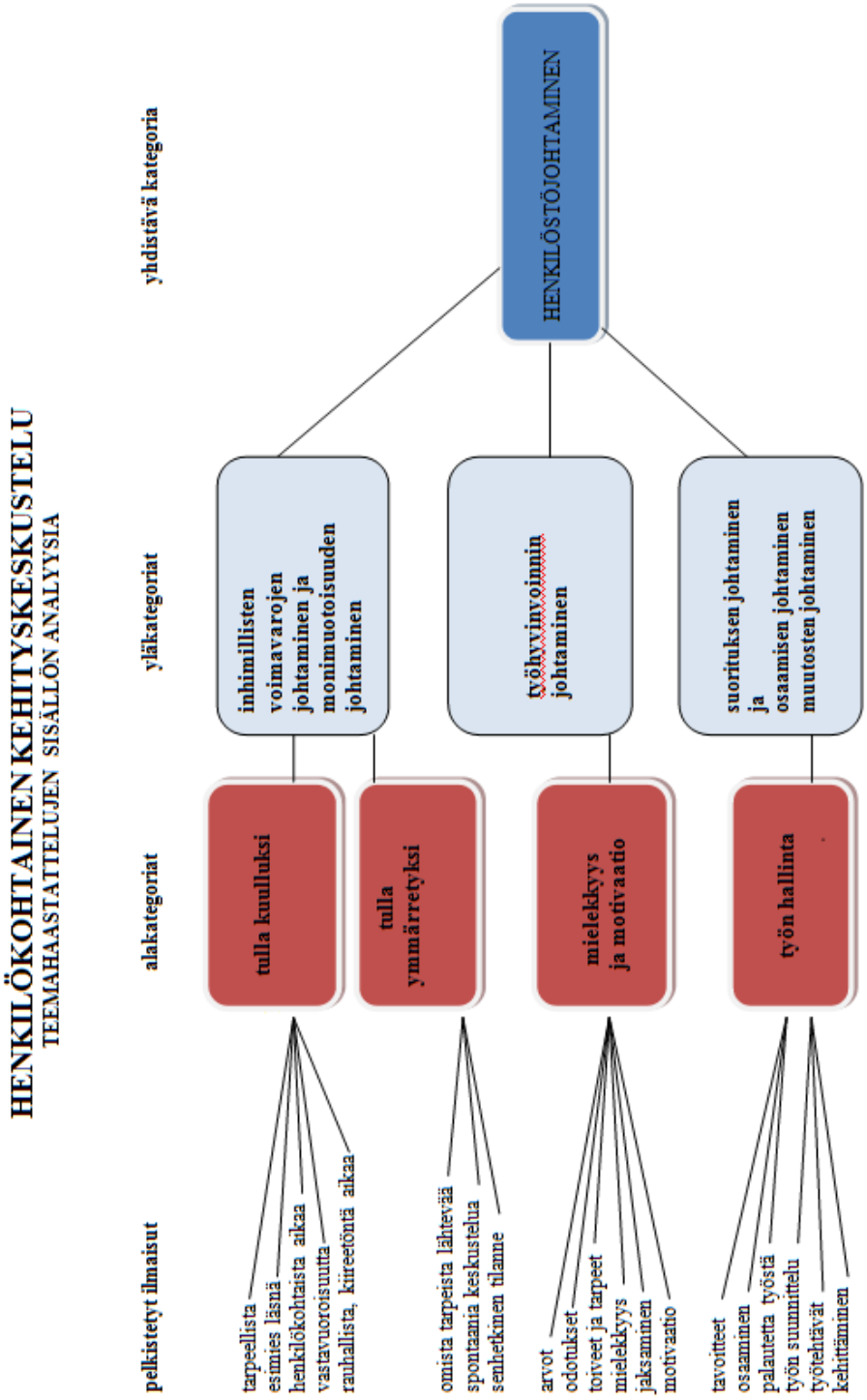
Meillä on sovittuna ke xxxxxx klo 14.15 alkaen ryhmäteemahaastattelu, aiheesta "kehityskeskustelu-käytäntö SAMIssa"

Focus group -teemahaastattelu on osallistava tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla saadaan paljon arvokasta tietoa käsiteltävästä aihe-alueesta. Teemahaastatteluissa osallistujat tuovat paljon esille aineistoa ja arvokasta tietoa, joten haastattelun taltioiminen nauhurilla on paras ja luotettavin keino saada ainesto talteen jatkotyöskentelyä varten. Haastatteluista kerätty runsas aineisto puretaan nauhoituksesta kirjalliseen muotoon ja sieltä otetaan talteen kaikki aiheeseen liittyvät tiedot - jotka analysoidaan tarkasti jatkotyövaihetta ajatellen.

Käytännössä nauhoitus teemahaastattelussa tapahtuu pienellä reportterinnauhurilla, jossa oleva aineisto jatkokäsitellään täysin luottamuksellisesti ja jokaisen osallistujan anonyymisuoja varmistaen.

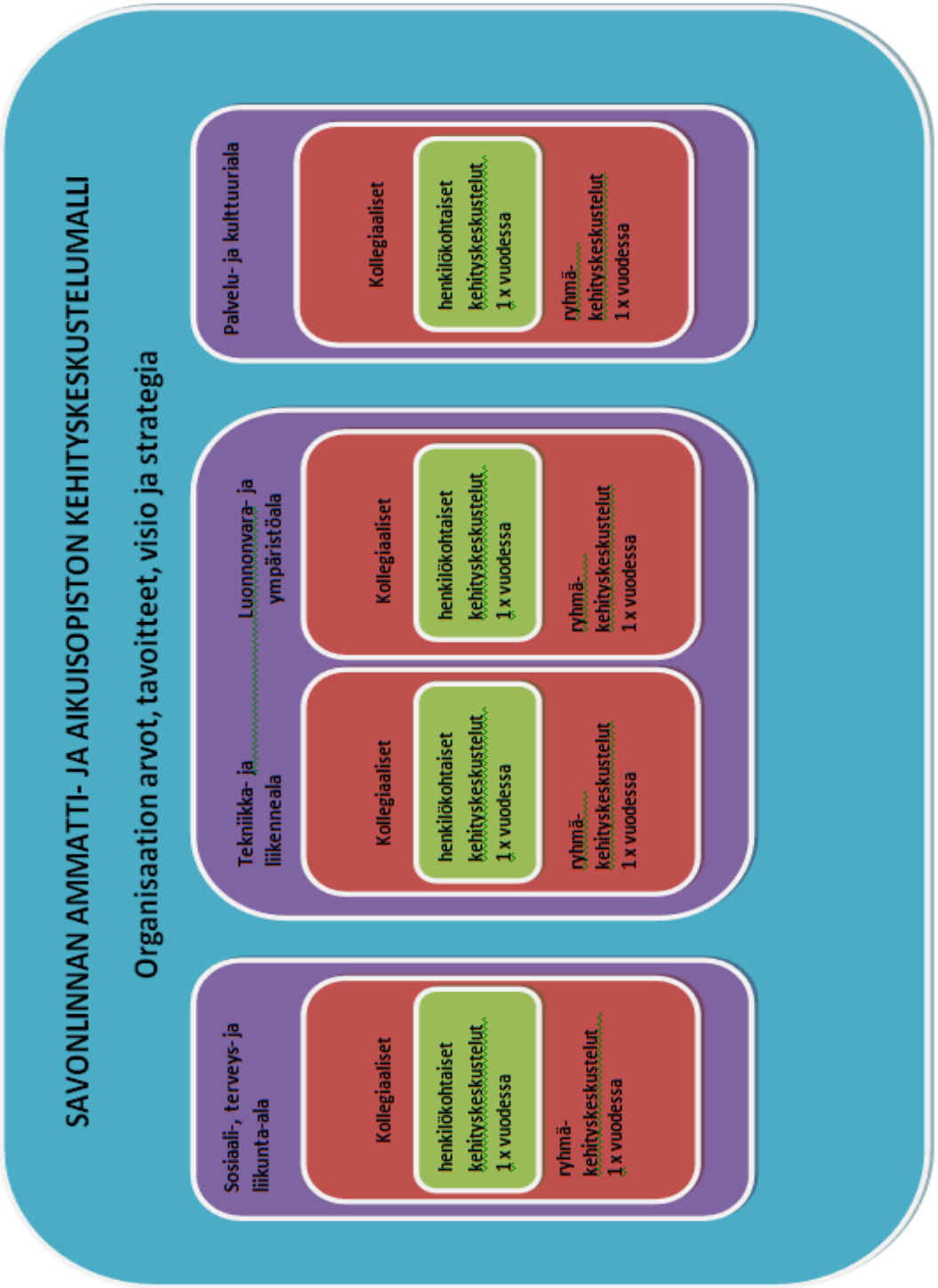
Toivon, että ymmärrätte teemahaastattelun nauhoituksen tärkeäksi osaksi tämän toimintatutkimuksen tiedonkeruuprosessia, eikä siitä koituisi kenellekään kynnystä osallistua haastatteluun. Jos haluatte tietää tai kysyä jotakin teemahaastatteluun liittyen, ottakaa toki yhteyttä!

yhteistyöterveisin
Sari p.6613


HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSKESKUSTELU
TEEMAHAASTATTELUJEN SISÄLLÖN ANALYYSIA
pelkistetyt ilmaisut
alakategoriat
yläkategoriat
yhdistävä kategoria
tarpeellista
esimies läsnä
henkilökohtaista aikaa
vastavuoroisuutta
rauhallista, kiireetöntä aikaa
tulla kuulluksi
omista tarpeista lähtevää
spontaania keskustelua
senhetkinen tilanne
tulla ymmärretyksi
inhimillisten voimavarojen johtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen
arvot
odotukset
toiveet ja tarpeet
mielekkyys
jaksaminen
motivaatio
mielekkyys ja motivaatio
työhyvinvoinnin johtaminen
tavoitteet
osaaminen
palautetta työstä
työn suunnittelu
työtehtävät
kehittäminen
työn hallinta
suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen muutosten johtaminen
HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUT
TEEMAHAASTATTELUJEN SISÄLLÖNANALYYSIA
pelkistetyt ilmaisut
alakategoriat
yläkategoriat
yhdistävä kategoria
esimies ja pedagoginen johtaja läsnä
jalkautuminen, kiireetöntä aikaa
vaikutusmahdollisuuksia
henkilöstöä pitää kuulla
kulttuurierot huomioitava
esimiestyö, pedagoginen johtaminen sekä vaikutus-mahdollisuuksia
pedagoginen johtaminen resurssien johtaminen moninuotoisuuden johtaminen
raamit ja painopistealueet
resurssit, yhteiset tavoitteet
suuntaviivat
painopistealueet, resurssit ja tavoitteet
odotukset ja näkemykset
yhteinen ymmärrys
perustehtävästä, osaamisesta
ja kehittämisestä,
erityisosaamiset käyttöön
työn hallinta ja kehittäminen
suoritusten johtaminen osaamisen johtaminen muutosten johtaminen
yhteisöllisyys, kollegiaalisuus
yhdessä keskustellaan,
suunnitellaan, työnjako, vastuualueet
palautetta työstä
yhteisöllisyys, kollegiaalisuus, mielekkyys ja motivaatio
inhimillisten voimavarojen johtaminen
STRATEGINEN JOHTAMINEN

LIITE 11. SAMIn uudistettu kehityskeskustelumalli



LIITE 12. SAMIn uudistettu kehityskeskustelumalli

LIITE 13. Kutsu opinnäytetyön esitysseminaariin

Seminaarikutsu!

Opinnäytetyöni esitysseminaari on to 28.4 klo 11 (max.1 tunti)
MAMKin Savonniemen kampus, päärakennuksen 3 krs. Luokka 324.

Työelämän ja ohjausryhmäni edustajina TERVETULOA kuulemaan ja kommentoimaan työnantajan näkökulmasta SAMIn uudistettua kehityskeskustelumallia, joka tästä kehittämistyöstä muotoutui.

yhteistyöterveisin Sari